

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**VALORACION DEL POTENCIAL POR MEDIO DE LA EVALUACION DE LAS
COMPETENCIAS QUE CADA EMPLEADO POSEE EN UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELECTRICA**

TESIS

PRESENTADA ANTE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

POR

SANDRA PATRICIA BERDÚO QUIÑONEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO DE LICENCIADA

GUATEMALA ABRIL DE 2008

MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

DECANO	LIC. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	LIC. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1º	LIC. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2º	LIC. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3º	LIC. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
VOCAL 5º	P.C. José Abraham González Lemus

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Área Matemática-Estadística	Lic. Víctor Manuel Castro Sosa
Área Administración-Finanzas	Lic. Hugo Rolando Peña Cruz
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Rolando de Jesús Oliva Alonzo

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia
Secretaria	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Examinador	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIOCHO DE ABRIL DE DOS MIL OCHO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.9, Subinciso 6.9.1 del Acta 8-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 17 de abril de 2008, se conoció el Acta ADMINISTRACION 119-2005 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 13 de octubre de 2005 y el trabajo de Tesis denominado: "VALORACION DEL POTENCIAL POR MEDIO DE LA EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS QUE CADA EMPLEADO POSEE EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELECTRICA", que para su graduación profesional presentó la estudiante SANDRA PATRICIA BERDÚO QUIÑÓNEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Imid
REVISADO

Guatemala 17 de agosto de 2005

Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Respetable Señor Decano:

En atención a la designación a la que fui objeto, procedí a asesorar a la estudiante Sandra Patricia Berdú Quiñónez, en la elaboración de su tesis titulada "VALORACION DEL POTENCIAL POR MEDIO DE LA EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS QUE CADA EMPLEADO POSEE EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELECTRICA".

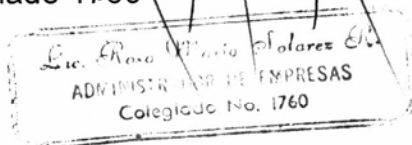
La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licda. Rosa María Solares Rosales
Colegiado 1760



c.c. Archivo

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE	PÁG
INTRODUCCIÓN	5

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Competencias	8
2. La gestión de recursos humanos por competencias	13
3. Assessment Centre (Valoración del Potencial)	16
4. Técnicas para valorar las competencias	28
5. Directorio de competencias	30
6. Detección de necesidades formativas	31
7. Formación tutotal	33
8. Plan de carrera	33
9. Índice de rotación de personal	35
10. Costos por índice de rotación de personal	36
11. Distribución de Energía Eléctrica	42

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE PROMOCIÓN DE EMPLEADOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA

1. Objetivos	44
2. Generalidades	45
3. Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica	46
4. Gerencia de Organización y Recursos Humanos	51
5. Metodología de aplicación para el sistema de selección y promoción de empleados	61
6. Índice de rotación de personal en la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica	64
7. Costo de rotación de personal en la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica	66

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE VALORACIÓN DEL POTENCIAL POR MEDIO DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS QUE CADA EMPLEADO POSEE, EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA

1. Valoración del Potencial (Assessment Centre)	70
2. Desarrollo de la Valoración de Potencial (Assessment Centre)	77
3. Informe final de evaluación	114
4. Feedback	126
5. Detección de necesidades formativas y plan de carrera	127
CONCLUSIONES	130
RECOMENTACIONES	132
BIBLIOGRAFÍA	133

ANEXOS

Diccionario de competencias	137
Ejercicio de Análisis y Presentación	142
Ejercicio de búsqueda de información	151
Ejercicio de Grupo con roles asignados	162
Entrevista basada en competencias	176

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	PÁG
1. Criterios de valoración para promociones o cambios de puesto	63
2. Índice de rotación de personal	65
3. Índice de rotación de personal por puesto de trabajo	66
4. Costos de rotación de personal por empleado	67
5. Costos de rotación de personal por puesto de trabajo	67
6. Matriz Competencias-evaluación	82
7. Matriz de asignación evaluador y ejercicio a evaluar	83

ÍNDICE DE FORMATOS

FORMATO	PAG
1. Nota de comunicación	79
2. Programa de desarrollo de Valoración de potencial de empleados	79
3. Formulario de recogida de información Ejercicio Análisis y presentación	87
4. Formulario de recogida de información Ejercicio Búsqueda de información	96
5. Formulario de recogida de información Ejercicio de grupo con roles asignados	102
6. Formulario de recogida de información Entrevista basada en Competencias	112
7. Formulario de recogida de información Informe final de evaluación	115
8. Informe final de evaluación	122

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA	PAG
1. Organigrama general Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica	48
2. Organigrama específico, Unidad de Organización y Gestión de Personas Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica	55

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el principal factor que distingue unas empresas de otras, es su capital humano. Las compañías que quieren triunfar sólo tienen una opción: potenciar sus recursos humanos, y para lograrlo es imprescindible conocer las competencias y valores de las personas que la integran. La identificación de los puntos fuertes y áreas de mejora de los empleados, aporta rapidez y efectividad a la hora de cubrir las necesidades de las empresas. El conocimiento de los perfiles acelera la decisión para adecuarlos al puesto donde mejor sea su rendimiento. De ese modo, las empresas serán más eficientes y rentables y los empleados se sentirán más satisfechos y motivados.

Partiendo de esa generalidad en este trabajo se hace un análisis de la situación actual del procedimiento de selección y promoción de empleados, por la inquietud del autor del presente trabajo, de implementar la técnica moderna de selección de personal, Valoración de Potencial (Assessment Centre). Se pretende por medio del presente trabajo ofrecer a quienes se interesen, un aporte práctico para integrar el sistema de Valoración de Potencial (Assessment Centre), con todas sus fases necesarias y esenciales.

También para lograr la adecuada aplicación del instrumento administrativo, se han elaborado los instrumentos y demás elementos necesarios, adaptados a las necesidades de la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, con el fin de

establecer las bases para la aplicación de la herramienta que permita superar las deficiencias, producto de la forma en que tradicionalmente se realiza la selección y promoción de empleados y que repercute en el detrimento de la organización y de los empleados. Es indiscutible que la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica requiere de un sistema como el propuesto, según se detectara en el estudio realizado.

El presente trabajo está contenido en tres módulos ubicados como capítulos, los cuales integran los criterios aplicados en su análisis. En el capítulo I, se presentan los aspectos teóricos relacionados con el sistema de gestión por competencias y Assessment Centre.

Considerando los elementos teóricos necesarios que intervienen en la selección y promoción de empleados en base a competencias, se describe en el Capítulo II, la situación organizativa actual de la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, las funciones de la Gerencia de Organización y Recursos Humanos, haciendo un diagnóstico específico en el procedimiento actual de selección y promoción de empleados.

La descripción del sistema de Valoración de Potencial (Assessment Centre) se describe en el Capítulo III, en el se define claramente su administración, ejecución, sus medios de aplicación, fases y periodicidad de aplicación y se presenta la herramienta con sus respectivos componentes siendo estos: evaluaciones, formularios y ejemplos de entrevistas por competencias, haciendo

la observación que dichos instrumentos pueden ser modificados según convenga.

Para concluir, es necesario observar que el esfuerzo realizado, no obstante contar con elementos verificados a través de vivencias dentro de la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, constituye un aporte muy sencillo a la administración de personal en general, dado que la esencia de su contenido es muy extensa.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. COMPETENCIAS.

Definición de competencias.

Aunque el concepto de competencias ha llegado a tener una gran difusión en el ámbito empresarial, existe cierto nivel de confusión respecto a cuál es su definición más adecuada.

Las definiciones actuales componen una gama que va desde "son las capacidades clave de una organización en su conjunto" a "representan el conocimiento del puesto de trabajo" o "son criterios de rendimiento". Sin embargo, prácticamente para la mayoría de los profesionales del campo, la definición básica de competencias ha permanecido intacta durante los últimos 25 años:

“Las competencias son aquellos comportamientos que los empleados con un rendimiento excelente exhiben con mucha mayor consistencia que los empleados de rendimiento medio”. ⁽¹⁶⁾

A la hora de definir qué son las competencias, es también importante comprender lo que no son las competencias.

“Las competencias no son un contrato psicológico. Por ejemplo, no hay un comportamiento simple que se pueda denominar "sensibilidad hacia el cliente". La competencia denominada "sensibilidad hacia el cliente" es un conjunto de comportamientos que, considerados globalmente, describen cómo un empleado manifiesta sensibilidad hacia el cliente a través de su comportamiento en el trabajo”.

Por tanto, las competencias son una agrupación de pautas de comportamiento observables que no requieren ningún tipo de deducción, suposición o interpretación. Estas pautas típicamente llamadas "indicadores de comportamiento", se agrupan en torno a un mensaje o tema central, que es la propia denominación de la competencia”.⁽²⁹⁾

Al hablar de competencias no incluimos los comportamientos básicos, que son comunes a los empleados medios, ya que las organizaciones utilizan sistemas de recursos humanos basados en competencias para obtener un rendimiento excelente, no mediocre.

Dicho lo anterior, podemos definir las competencias como: Un comportamiento que permite a un empleado alcanzar los objetivos críticos de su puesto de

trabajo. La competencia describe lo que un empleado de éxito hace con más frecuencia para lograr mejores resultados que sus compañeros en el trabajo.

También podemos definir las competencias como el “conjunto de comportamientos observables que están casualmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”. ⁽¹²⁾

Las competencias son importantes porque proporcionan a los empleados un plano o guía de la clase de comportamientos que resultarán en un rendimiento excelente. Del modo en que los empleados desempeñan su trabajo, depende la competitividad de toda organización en cualquier sector de actividad. Un servicio excelente al cliente y un rendimiento de calidad total sólo suceden cuando se presta atención al modo en que los empleados desempeñan sus tareas, de forma que, cuando la organización conoce cuáles son las competencias requeridas para un rendimiento excelente en un puesto de trabajo o rol dentro de la empresa, puede seleccionar y formar a individuos que alcancen dicho nivel de rendimiento. Como resultado, cuando los empleados están rindiendo a un óptimo nivel, el rendimiento global de la organización se maximiza.

Competencias de conocimientos.

“Están relacionadas con las funciones de los puestos de trabajo y por tanto con los conocimientos académicos y la capacidad de hacer, necesarios para realizar las actividades que requieren los distintos puestos. Ej. Electromagnetismo, Economía, Mercadeo, etc.” (22)

Competencias de cualidades profesionales o técnicas.

Éstas reflejan los patrones de conducta y las características personales, observables y medibles, que son necesarios para desarrollar determinados puestos. Están relacionadas con el nivel jerárquico del puesto y son la parte visible de un amplio conjunto de habilidades psicológicas y personales Ej. Negociación, Planificación, Comunicación, Capacidad de Análisis, etc.” (22)

Perfil de Competencias.

“El perfil de competencias refleja el nivel de conocimientos, capacidades y cualidades profesionales o técnicas que cada empleado posee y que están recogidas en el Directorio de Competencias. Según la naturaleza y efectos hay que distinguir entre el perfil de competencias reconocido por el puesto y el perfil de competencias personal”. (22)

Perfil de competencias reconocido por la ocupación.

“Es el perfil de competencias reconocido a cada empleado en función del puesto que desempeña, una vez superado el período de prueba”. (22)

Perfil de competencias personal.

“El mismo es independiente al perfil de competencias reconocido como consecuencia del desempeño de ocupaciones concretas, cada empleado tendrá un perfil de competencias personal que será aquel que mejor refleje el nivel que acredite de cada una de las competencias del Directorio. El perfil personal puede enriquecerse a medida que el empleado adquiera nuevos conocimientos y capacidades, a través de procesos formativos y de la experiencia, será el referente para asignaciones a otras ocupaciones, momento en el que se producirá el reconocimiento de los nuevos niveles de competencias requeridos”.

(22)

Selección Interna:

Es la selección que se realiza con personal propio de la empresa.

Selección Externa.

Es la selección que se realiza por medio de reclutamiento de personal ajeno a la empresa.

Promoción de empleados.

Es el proceso encaminado a determinar a las personas idóneas para puestos de mayor jerarquía por sus competencias actuales y potenciales.

Selección de empleados o grupo target.

Son acciones encaminadas a determinar qué empleados serán seleccionados para participar en un determinado proceso de evaluación, con el fin de establecer las áreas fuertes y puntos de mejora de los empleados que participen.

2. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.

“El modelo de Competencias Laborales es utilizado para desarrollar al máximo las habilidades del personal, creando así organizaciones más flexibles y competentes que son capaces de enfrentar con éxito los nuevos retos que imponen los mercados.

Las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo. Es probable que esto sea lo que llama tanto la atención de quienes buscan concretar el uso y la administración de los activos centrados en los individuos.

Algunos Gerentes de Recursos Humanos han descubierto que las competencias son una herramienta que les permite demostrar que su trabajo sí aporta a los objetivos del negocio. Sin embargo, la gestión por competencias no es un asunto

que debe ser entendido como de la entera y exclusiva responsabilidad de esta función.

Ahora las personas y sus conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas. Es por esta razón que un proceso bien orientado de gestión de los Recursos Humanos con base en competencias, parte de la revisión de los elementos estratégicos e incorpora tanto a la Alta Dirección del negocio como al personal de línea. Esto, en la búsqueda de sustentar, con un esfuerzo alineado, las ofertas de valor y las ventajas competitivas en sus mercados”. (4)

“El modelo de competencias es el insumo fundamental que orienta la administración y el desarrollo del Recurso en procesos clave para la empresa”.
(12)

“En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso obtener las competencias como insumo y, al modelo, información para su mantenimiento y actualización”. (5)

Razones estratégicas que justifican el cambiar a un esquema de gestión por competencias.

- “La gestión por competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).

- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano.
- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios^{*(5)}

Elementos que componen un sistema de gestión por competencias.

- Directorio de competencias.
- Perfiles de puestos por competencias.
- Selección por competencias.
- Evaluación del desempeño basado en competencias.
- Programa de Assessmet Centre (Centro de Valoración del Potencial de empleados).

Dependiendo de la organización que sea, los elementos de un programa de gestión por competencias pueden variar, las empresas que han alcanzado un alto nivel de maduración en el tema, cuentan con una alineación que va desde la planificación estratégica hasta la selección de personal.

3. ASSESSMENT CENTRE (VALORACIÓN DE POTENCIAL).

“El Assessment Centre es un modelo de evaluación aptitudinal y actitudinal innovador, sofisticado y sobre todo objetivo. Este, simula situaciones de trabajo cotidianas que permiten a los evaluadores conocer el rendimiento potencial de los candidatos.

Pretende predecir el rendimiento de una persona en un puesto de trabajo. Consta de diferentes pruebas que pueden variar en función de las características del puesto y en consecuencia, lo que se considere necesario evaluar, pero para que un conjunto de pruebas sea considerado Assessment Centre, siempre deberá haber un ejercicio de simulación del puesto lo más próximo a la realidad posible, en el que el candidato será evaluado por observadores entrenados que registran minuciosamente el rendimiento de éste. Lo que observan estos profesionales es el grado en que el candidato posee y utiliza eficazmente las competencias que previamente se han definido como necesarias para el puesto de trabajo”. (30)

Definiciones.

“El Assessment Centre (Valoración de Potencial) es una técnica de selección grupal que se utiliza para evaluar los comportamientos de los participantes en acción, de acuerdo con determinadas consignas dadas.

Es la aplicación de distintos tipos de acciones evaluativas, como juegos de negocios, discusiones en grupo, presentaciones orales, etc., con el fin de evaluar

las competencias de las personas participantes para identificar las características potenciales que cada uno posee.

Es un sistema de evaluación en el que intervienen varios observadores, consultores externos y/o internos de la empresa. Éstos estarán entrenados “ad hoc” para utilizar las distintas herramientas que determinan las características y comportamientos de los participantes. Para ello, se toman como referencia las competencias exigidas en los perfiles previamente determinados de los puestos objeto de la evaluación”.⁽⁶⁾

Relación histórica de Assessmet Centre.

“El Assessment Centre nace durante la segunda Guerra Mundial en el campo de la selección de personal para el ejército. A través de ella, los psicólogos buscaban evaluar las conductas de los candidatos en situaciones complejas. La empresa americana AT&T fue la primera en utilizar este método para fines de selección y valoración de personal, y destinó un edificio únicamente para hacer procesos de evaluación de empleados.

Desde entonces esta metodología ha evolucionado considerablemente y hoy en día ha logrado dotarse de un procedimiento estándar aplicable en cualquier país y cultura.”⁽²⁾ Las empresas, cuando implementan un esquema de gestión por competencias, se preguntan ¿Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas?, ¿Las cubren?, ¿Deberán reemplazarlos?, ¿Es posible formarlos?

Muchas de esas preguntas solamente pueden responderse si la empresa realiza evaluaciones de Assessmet Centre. ¿Esto no significa que la empresa cambie sus ejecutivos y otros colaboradores si el resultado no es el esperado? No, solamente sabrá qué debe hacer; capacitar, reubicar o cambiar de puestos, o bien cómo planificar el desarrollo del personal con potencial alto. La información que ofrece es sumamente rica y, si los valoradores están bien entrenados será objetiva y fiable.

Características.

El Assessmet Centre (Valoración de potencial) se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Evalúan varias competencias.
- Integran diversas técnicas.
- Participan varios candidatos simultáneamente.
- Integran datos de varios Evaluadores.

Usos y aplicaciones del Assessmet Centre.

- Selección y reclutamiento de personal.
- Promoción a puestos de responsabilidad de gestión.
- Evaluación del potencial de gestión.
- Planificación de carreras.
- Detección de necesidades de capacitación.

Objetivo del Assessment Centre.

“El objetivo del Assessment Centre es prever el rendimiento que va a tener una persona en un puesto de trabajo, contemplando a ésta globalmente, y no sólo determinados factores que intervienen en el desempeño de un puesto; considerando pues, a la persona, el puesto y la empresa en su totalidad, y teniendo en cuenta todos los posibles aspectos que van a influir en el desempeño del mismo, con la intención de averiguar qué candidato va a encajar mejor con un puesto concreto.

Debemos tener claro que hoy en día, no es sólo lo que uno sabe lo que debe contar, sino el cómo y el porqué cada uno hace las cosas de determinada manera, y si esa forma de hacer es la adecuada para el puesto y la empresa a la que uno pretende incorporarse. Obviamente, no hay competencias buenas o malas, sino adecuadas o no para cada puesto, organización y persona en cada momento. Desde esta perspectiva, que pretende contemplar las cosas de la forma más próxima a la realidad posible (la realidad laboral), es necesario usar un método que contemple a la persona de forma holística, que permita saber, por el bien de la empresa y del trabajador, si uno es la mejor pareja de baile del otro y viceversa. y el Assessment Centre responde a esa necesidad.”⁽⁶⁾

A través de esta herramienta se pueden obtener los siguientes resultados:

- Determinar qué personas tienen el perfil profesional necesario para cubrir puestos Directivos o Gerencias y de primera línea o jefaturas de unidad.
- Planificar adecuadamente el desarrollo de los empleados.

- Determinar el grado de adaptación persona/puesto de trabajo.
- Desarrollar planes formativos y de carrera.

Ventajas y Desventajas.

Ventajas.

“Entre las ventajas del Assessment Centre se destacan su alta fiabilidad y validez, relativo a la menor necesidad de realización de inferencias así como a la potencia de entrenamiento que deben poseer los encargados de la realización de este sistema de evaluación, es decir, las destacadas habilidades y conocimientos que deben poseer los observadores y directivos de línea que participen en el mismo. Se destaca que en Selección de Personal no debe olvidarse que la subjetividad con que se manejan los evaluadores puede dificultar la selección del mejor candidato para un puesto de trabajo, ya que los prejuicios e ideas preformadas no permiten que seamos objetivos y por lo tanto las decisiones pueden ser distorsionadas.

En un proceso de Assessment Centre, el objetivo de asegurar su alta fiabilidad y validez, se intenta aumentar la precisión de las observaciones, lo cual se alcanza dependiendo de normas preestablecidas, las cuales deben ser implementadas y supervisadas por observadores entrenados y calificados para comparar el comportamiento situacional del empleado con los parámetros definidos para ese proceso en particular. Asimismo, como se destacó anteriormente, otro aspecto que favorece la alta fiabilidad y validez de este tipo de técnica de evaluación se

encuentra relacionado con las características que deben poseer los evaluadores participantes del proceso. Por un lado, deben utilizarse varios evaluadores para observar y evaluar a cada participante, constituyéndose el ratio máximo de evaluadores en función de múltiples variables que incluyen el tipo de ejercicio utilizado, las dimensiones y competencias a evaluar, la capacitación de los evaluadores observadores. Se considera como un ratio adecuado dos observadores por evaluado. Por otro lado, los evaluadores deberán recibir una minuciosa capacitación y, asimismo, demostrar poseer las competencias necesarias para realizar la tarea.

Entre otras capacidades, se considera indispensable la posesión por parte de los mismos para observar, registrar y clasificar comportamientos, incluidos como conocimientos específicos. Finalmente, como otro aspecto relativo a la validez y la fiabilidad del proceso, los observadores deberán utilizar un procedimiento sistemático con el cual registrar los comportamientos, al mismo tiempo de realizar la observación.

Otra ventaja del Assessment Centre remite a que el mismo como proceso ayuda como selector a predecir conductas de los empleados en situaciones concretas que tienen que ver con su futuro desempeño en el puesto; es decir, si se quiere predecir el rendimiento de una persona ante un conjunto de tareas que puedan resultar críticas en su puesto de trabajo, se debe observar, clasificar y evaluar con precisión su comportamiento ante este tipo de situaciones. Es decir, el Assessment Centre evalúa potencial y no sólo capacidad actual, ya que los

resultados que se obtienen en la evaluación no se centran exclusivamente en la capacidad actual del postulante, sino, que también permite la evaluación del potencial mediante procesos de aprendizaje y entrenamiento necesarios en función de las conductas criterio.

a) Ventajas directas.

Posibilidad de identificar los mejores candidatos, detectar las fortalezas y debilidades del candidato, identificar las necesidades de capacitación. Los estudios realizados muestran que se logra un mejor ajuste del empleado al perfil buscado, gracias a la participación de varios evaluadores y a la multiplicidad y complementariedad de las técnicas utilizadas.

b) Ventajas indirectas.

Los empleados obtienen un mejor conocimiento de ellos mismos, y sobre todo, acceden de manera más transparentes a las exigencias de los puestos.

Beneficios:

- Se obtiene información precisa y más completa sobre el potencial de las personas.
- Combina la orientación del desarrollo de las personas y la evaluación en un mismo proceso.

- Su presión se fundamenta en ejercicios diseñados para investigar las habilidades y aptitudes específicamente requeridas para cada nivel para el cual la persona es evaluada.
- Por su estandarización permite hacer juicios comparativos válidos.
- Al ser administrada la técnica por especialistas ajenos al área de desempeño, posibilita una visión menos afectiva, y por ello más objetiva.
- Acorta los tiempos de evaluación en situaciones de respuestas masivas a las convocatorias de una empresa.
- Combina el realismo del proceso de selección tradicional y las técnicas creadas a partir de las ciencias del comportamiento, poniendo en escena los actores principales de la vida de una organización.

Todas estas ventajas y beneficios logran que las empresas no sean medidas en términos económicos y tecnológicos sino, por las capacidades y el nivel de formación de sus recursos humanos para adaptarse de manera flexible a situaciones inciertas y cambiantes.

Desventajas.

La implementación de un proceso de Assessment Centre conlleva algunas desventajas entre las que podemos destacar el elevado costo, dada la inversión que implica su diseño e implementación. Cuanto mayor sea la cantidad de candidatos entre los cuales se reparten los costos, menos será el valor por

candidato. Por eso éstas son técnicas utilizadas por las grandes organizaciones. Los costos se minimizan cuando se toman en cuenta los beneficios.

No se debe olvidar que en la selección de personal la subjetividad con que se maneja puede dificultar la selección del mejor candidato para un puesto de trabajo. Prejuicios e ideas preformadas no permiten objetividad y por lo tanto las decisiones pueden ser distorsionadas”.⁽⁵⁾

Métodos de evaluación que se utilizan en un Assessment Centre.

“Existen diferentes tipos de ejercicios de evaluación que se pueden utilizar para los procesos de evaluación de potencial. Cada uno de ellos puede ir adaptándose a un sector en particular (por ejemplo banca) y para un nivel jerárquico concreto (por ejemplo primera línea).

Los ejercicios más comunes son:

a. Ejercicios de Grupo:

Es un ejercicio individual en el cual el empleado debe adoptar el papel (rol) de otro trabajador, normalmente un nivel de Jefatura. Luego, en un tiempo determinado debe conocer los problemas más importantes y tomar una serie de decisiones que faciliten su solución.

a. 1 Ejercicio de grupo de discusión sin roles asignados:

En este caso la persona evaluada discute con otros compañeros (entre 4 y 6 personas evaluadas) una serie de problemas de diferente índole. Cada uno da su opinión sin que exista ningún interés en particular.

a. 2 Ejercicio de grupo de discusión con roles asignados:

Se trata de un ejercicio similar al anterior, la diferencia que existe es que cada componente asume un rol ficticio (jefe de producción, de personal, etc.) que cuenta con unos intereses que debe defender.

b. Ejercicio de búsqueda de información:

Es un ejercicio individual, en el que se pide a las personas evaluadas que a partir de una situación donde a propósito se da poca información, planteen y formulen cuántas preguntas consideren necesarias para obtener la máxima información posible. Posteriormente se les solicita que tomen una decisión y ofrezcan una solución al problema planteado.

c. Ejercicio de organización:

Aquí, el evaluado deberá organizar un evento en el que participan diferentes personas. Por ejemplo un congreso. Tendrá que planificar todo el trabajo que ha de realizar (alquiler local, transportes, cafetería, etc.) para llegar a la fecha prevista con todo bien organizado.

d. Ejercicio de simulación de entrevista:

En este caso participa el evaluado y un actor (que será la persona que evalúa). Es muy parecido al de búsqueda de información, la única diferencia es que tiene delante al protagonista del problema, el actor.

e. Ejercicio de análisis y presentación:

El evaluado debe analizar unos hechos desde un punto de vista más económico. Por ejemplo la situación del sector educación. Se le da información de inversiones, tamaño de la empresa, etc. Él a partir de la información dada, toma el papel de un consultor externo y debe analizar las opciones posibles para la solución del problema planteado, utilizando todo el material otorgado para la presentación.

f. Entrevista basada en competencias:

A la hora de diseñar una entrevista basada en competencias pueden elegirse preguntas de una guía estándar de Entrevista Basada en Competencias o bien crear preguntas “ex profeso” para explorar una competencia determinada.

Se debe planificar la entrevista previamente, garantizando que en el lugar de la entrevista no hay ruidos ni distracciones. Las mesas deben estar libres de papeles, el teléfono desviado y disponer de papel y lápiz.

Se debe invertir tiempo en crear una relación adecuada de mutua confianza. Utilizar comportamiento verbal y no verbal (el que se transmite con el cuerpo)

para relajar al entrevistado y comprobar que el candidato comprende el formato de una entrevista basada en competencia. Explicar más ampliamente si se necesita.

Se debe prestar especial atención si pensamos que el candidato puede haber oído o entendido mal la pregunta y, en ese caso, reformularla. Si el candidato duda se debe utilizar una pregunta alternativa.

Escuchar con extrema atención y registrar exactamente lo que se dice, entendiendo lo que el entrevistado está intentando expresar. Investigar indicios como respuestas inesperadas, asociaciones, dudas o expresiones faciales.

Utilizar técnicas de escucha de comunicación verbal tales como resumir lo que el entrevistado ha dicho y establecer conexiones entre una y otra materia.

Se debe evitar hacer supuestos, argumentaciones o críticas. Es importante seguir la planificación realizada. No se deben sacar conclusiones sobre evidencias inadecuadas. Se debe seguir el horario planificado para cada área de competencia. Es importante recordar utilizar un mínimo de diez minutos y un máximo de veinte para cada competencia.

Se deben hacer las preguntas tal como están escritas. No se debe improvisar y cambiar preguntas. Es prudente recordar que todos los candidatos tienen que ser evaluados con justicia utilizando el formato escrito – la validez de la valoración se pondrá en peligro si se cambia el contenido de las preguntas.

Es de gran importancia dar al entrevistado la oportunidad de hacer preguntas al final de la entrevista. Se debe revisar al final de la entrevista cualquier área de información biográfica que necesite mayor aclaración”. (24)

4. TÉCNICA PARA VALORAR COMPETENCIAS.

Técnica de Observación.

“Esta técnica es una de las más directas y fácilmente accesibles y puede describirse simplemente como “Observación del trabajador”. El método de observación puede variar dependiendo de la estructuración previa, la distancia del observador al observado, y si las observaciones son continuas.

Probablemente la mejor utilización de la observación como técnica de análisis de trabajo es cuando la totalidad de las actividades que comprende el trabajo son observables y cuando se dispone de observadores formados” (5).

Cualidades del evaluador

Un elemento importante del sistema de Valoración de Potencial (Assessment Centre) lo constituye el evaluador, pues en éste giran todos los pasos y acciones que se requieren para que la herramienta se realice como un canal práctico y técnico hacia el rendimiento eficaz de los empleados, por consiguiente a su realización personal y a una mayor productividad en beneficio de la empresa, por tal razón, se concluye que la tarea de evaluación es básica y sobre todo muy

delicada, de ahí que para la correcta apreciación de los evaluados de parte del evaluador es indispensable que éste llene las siguientes cualidades:

- Justicia, para apreciar los aspectos positivos y negativos, sin dejarse llevar por la subjetividad.
- Imparcialidad, para apreciar entre varios, quién merece el reconocimiento.
- Objetividad, para no dejarse llevar por emociones personales al efectuar la evaluación.
- Dedicación, para no realizar la evaluación presurosamente sino basado en las observaciones evidenciadas.

En el proceso de evaluación los observadores deben evitar entre otros, los errores que se describen a continuación: ⁽²³⁾

Efecto Halo, consiste en la tendencia por parte de los evaluadores a ser indebidamente influidos por un único rasgo o comportamiento, que puede ser favorable o desfavorable, y que desequilibra su juicio.

Error de tendencia central, la tendencia a colocar a los evaluados en la mitad de la escala, evitando las posiciones extremas.

Error de benignidad, se refiere a la repugnancia de muchos evaluadores a asignar estimaciones desfavorables.

Error de correlación, consiste en darle una apreciación similar al rasgo posterior del que se ha evaluado en forma sucesiva.

Error de apreciación superficial, consiste en la tendencia de muchos calificadores a evaluar al empleado según la apreciación superficial que éste le ha inspirado dejando de lado los comportamientos puestos en evidencia.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
El trabajador es observado en el entorno real de trabajo.	La técnica depende de si las actividades realizadas son realmente observables.
En la comparación de la información del análisis puede detectarse “Factores de Higiene” – influencias del entorno físico, relaciones de trabajo, etc.	“El efecto Hawthorne” puede manifestarse y se obtiene resultados no representativos debido a que el simple hecho de ser observado puede afectar el modo en que alguien realiza su trabajo.
No hay costos de materiales excepto el tiempo del entrevistador.	Observaciones sin estructura pueden producir muchos datos irrelevantes que pueden ser difíciles de analizar.

5. DIRECTORIO DE COMPETENCIAS.

Es el compendio de conocimientos, capacidades y cualidades profesionales necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, en él se recogen, definen y gradúan las competencias tanto de conocimientos como de cualidades. El directorio es el soporte fundamental para obtener los perfiles de competencias de las ocupaciones en que se encuentra estructurada la empresa y los perfiles de competencias personal de cada uno de los empleados. ⁽⁸⁾

6. DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS.

“La formación a la par que es un derecho de los trabajadores constituye un mecanismo eficaz para la integración del empleado, aumenta su motivación, autoestima y profesionalidad.

Además, debe concebirse la formación como un derecho también de las organizaciones para exigir a su personal un esfuerzo de adaptación a las innovaciones tecnológicas y normativas. En definitiva, constituye la capacitación un mecanismo eficaz para la optimización de los recursos humanos que supondrá un activo indispensable para la empresa en la prestación del servicio.

La detección de necesidades formativas debe:

- Ofrecer respuesta a las situaciones reales. Es decir, que se base en el diagnóstico de las necesidades existentes, según la información que se obtenga en la comparación del perfil del empleado con el del puesto de trabajo.
- Implicar tanto a los responsables de la empresa como a los trabajadores, en el proceso de elaboración como en su desarrollo y evaluación.
- Ser creíble. El Plan debe concretarse en un formulario de forma ordenada para ser ejecutado en un tiempo establecido.
- El plan debe aportar por la innovación, la capacitación y actualización que la nueva empresa Multinacional exige, y que además, dé respuesta al desarrollo personal y profesional de los empleados.

- Incorporar valores éticos y actitudes de comportamiento en la relación con los clientes internos y externos.
- Ser evaluable, de tal forma que sea posible ponderar de forma continua la efectividad de los cursos recibidos con las competencias del puesto.
- Ser flexible, para poder corregir aquellos aspectos en los que el diseño inicial pueda no ser efectivo con las brechas de conocimiento reflejadas en el informe final de Assessment Centre.

Las necesidades formativas pueden dividirse en las siguientes áreas:

- Formación específica para la adecuación profesional al puesto: Los objetivos generales que se proponen son la capacitación y adecuación del trabajador respecto del puesto de trabajo que desempeñará.
- Formación específica para la innovación y la calidad: los objetivos generales que se proponen es la mejora de la calidad del trabajo, mediante una formación permanente que permita realizar con calidad y eficiencia el trabajo encomendado e incrementando la sensibilidad de los empleados acerca de la importancia de la tecnología y la innovación.
- Formación específica para la promoción profesional: el objetivo general que se propone es la puesta en marcha de actividades formativas destinadas a proporcionar herramientas útiles con ocasión de los procesos selectivos de promoción interna.
- Formación de carácter general y personal: el objetivo general es el desarrollo personal del trabajador desde múltiples perspectivas con

independencia del puesto de trabajo que desempeñe (jurídicas, ofimáticas, culturales, etc.)". (7)

7. FORMACIÓN TUTORAL.

“Se define así, al sistema de formación que se realiza por medio de la transmisión de conocimientos de un empleado especialista en un área o disciplina a otro que tiene un nivel menor de conocimiento en cuanto a esa misma área o disciplina.

TUTOR es "el empleado especializado en una o varias áreas de conocimiento", es la guía permanentemente para el nuevo trabajador. El tutor debe definir, semanal o diariamente, la información del entorno y del trabajo para favorecer a que el empleado que se está formando aprenda a pensar y decidir por sí mismo. El tutor tiene dos papeles decisivos: el primero es ofrecer feed-back (realimentación) al empleado que se está formando y el segundo es manejar y reforzar las relaciones entre el empleado promocionado o de reciente ingreso y el resto de compañeros". (19)

8. PLAN DE CARRERA.

“Los planes de carrera no son más que un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores de importancia relativa que se ofrecen al empleado con la firme intención de motivarlo y ofrecerle un futuro próspero basado

principalmente en su esfuerzo. No se trata del azar ni de decisiones subjetivas, si se logran los puntos necesarios para alcanzar una posición superior y esta se encuentra vacante, el individuo puede ejercer el mérito profesional e individual para alcanzar una posición superior dentro de la empresa". (11)

Luego de realizar la jornada evolutiva de Assessment Centre y de haber obtenido las brechas existentes entre el perfil personal y el perfil del puesto, se tendrá una mayor claridad al conocer los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada empleado. Para lograr potenciar el desempeño y como motivante adicional, se debe crear el plan de carrera de los empleados.

Los empleados con capacidad para cubrir puestos de Gerencia deben conocer cuáles serán las exigencias del nuevo puesto de trabajo, apostando por el logro de objetivos para alcanzar ese plan.

El plan de carrera se conforma por: La valoración del potencial del empleado, el perfil del nuevo puesto de trabajo, el plan formativo diseñado para potenciar las brechas de conocimiento o de cualidades, por la evaluación de las nuevas competencias asimiladas, sin olvidar, los registros de experiencia y conocimientos que aparecen en el expediente de personal.

Los responsables de recursos humanos deben garantizar que el empleado cuenta con las competencias del puesto antes de realizar la promoción o cambio de puesto del empleado.

9. ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

“**Rotación:** Es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa

a. Índice de Rotación: Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

b. Índice Ideal: Permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquél que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

Ej.: índice de rotación es:

$$(20 - 10 / 1000) * 100 = 1\% \text{ anual}$$

En donde:

20 = número de empleados contratados (para el presente caso son promocionados).

10 = número de empleados que salen de la empresa (para el presente caso por renuncia).

1000 = número de empleados que existen en la planilla de la empresa

Es importante recordar la importancia del tiempo, puede ser en un año.

10. COSTOS POR ROTACIÓN DE PERSONAL.

a. Costos primarios

b. Costos Secundarios

a. Los costos primarios de rotación de personal, pueden ser:

1. Costo de reclutamiento y selección.

- Gastos de admisión y de procesamiento de solicitud del empleado.
- Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento).
- Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, horarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.
- Gastos de mantenimiento de la selección de servicios médicos (salarios del personal de enfermería) promediados por el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

2. Costos de registro y documentación.

- Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal, gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

3. Costos de integración.

- Gastos de selección de entrenamiento, se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados, divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración.
- Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

4. Costo de desvinculación.

- Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el número de empleados desvinculados.
- Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador aplicado a las entrevistas de desvinculación, costo de los formularios utilizados, costo de la elaboración de los formularios.
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, salario proporcional, etc.

El costo de admisión primaria se calcula sumando los cuatro costos dentro de cierto periodo y dividiendo el resultado por el número de empleados desvinculados.

Como son básicamente cuantitativos, los costos primarios de la rotación de personal son fácilmente calculables, bastando un sistema de tabulación y acompañamiento de datos.

b. Los costos secundarios de la rotación de personal, son:

1. Reflejos de la producción.

- Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido.
- Producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

2. Reflejos en la actitud del personal.

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está retirándose transmite a sus compañeros.
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando transmite a sus compañeros.
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe.

- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes y de los proveedores.

3. Costo extralaboral.

- Gastos del personal extra y de las horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Elevación del costo unitario de producción con la caída de la deficiencia media provocada por el nuevo empleado.
- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

4. Costo extra-operacional.

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, servicio, etc. que se vuelvan más elevados frente al índice reducido de producción del nuevo empleado.

5. Costo extra-inversión.

- Aumento proporcional de las tasas de seguro, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento.
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

6. Pérdidas en los negocios.

- La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.

Obviamente los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podrán tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización. Lo que realmente interesa es la concientización por parte de los dirigentes de las empresas, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no sólo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

La rotación de personal trae graves efectos negativos para la economía como un todo.

La rotación impide que la población laboral incorpore los beneficios del desarrollo económico y provoca una mayor concentración de la renta. A su vez, ocasiona la caída del salario real, lo que reduce el poder adquisitivo de los trabajadores. Con esto se dificulta el crecimiento del mercado interno y el surgimiento de una economía de escala en el país y hay lugar a serias restricciones en las pequeñas y las medianas empresas que dependen primariamente de la capacidad de absorción del mercado interno.

A mediano y a largo plazo la rotación causa enormes perjuicios a la empresa, al mercado y a la economía como un todo, y principalmente, al empleado como individuo, o socialmente, en relación con su familia".⁽¹⁹⁾

11. DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA.

Con el fin de explicar el entorno en el cual se desarrolla el negocio de la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, en la cual se realizó el presente documento, se comenta brevemente qué es electricidad y las etapas necesarias para llegar hasta la distribución de la misma.

Electricidad: La electricidad es una forma de energía que se produce por el movimiento o separación de ciertas partes del átomo, en este caso de los electrones. El paso de la electricidad a través de un cuerpo se llama corriente (el paso de electrones a lo largo de un material conductor).

Etapas de la electricidad:

Generación: La producción de la electricidad se realiza en las centrales eléctricas, cuya herramienta básica son los generadores, unos potentes y complejos alternadores que van girando a grandes velocidades, la generación puede darse por medios Eólicos (por medio de aire), Hidráulicos (por medio de agua), Combustibles (gasolina, etc.) y Nucleares (ruptura del núcleo del átomo con un neutrón rápido que da lugar a otros núcleos de masa atómica diferente).

Transportación: Desde la central donde se produce, la electricidad ha de pasar por unos transformadores y subestaciones para que llegue con el voltaje adecuado.

Transformadores elevadores. La energía eléctrica primero pasa por unos transformadores elevadores. En ellos se eleva el voltaje (que viene de la central eléctrica) para disminuir las pérdidas de energía que se producen a través de los cables.

Transformadores reductores. Después de los elevadores, la corriente viaja por líneas de alta tensión hasta distintas subestaciones que reducen el voltaje desde los 400.000 voltios hasta los 15.000. Después, un transformador reductor transforma la electricidad a 380 voltios ó 220/110, que es el suministro habitual de las viviendas.

Distribución: La electricidad llega a los edificios a través de una línea de acometida (cables) y luego se recibe en una caja de protección (contador), desde la que se puede cortar el suministro o proteger las instalaciones de sobrecargas.

El trabajo específico que realiza la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica es el de la distribución de la energía eléctrica, lo que quiere decir que; compra la energía eléctrica, realiza la lectura de los contadores, factura la energía que ha comprado y por último cobra al cliente la energía consumida. ⁽²⁰⁾

CAPÍTULO II

**DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE PROMOCIÓN DE EMPLEADOS EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

1. OBJETIVOS

Objetivo general

Identificar las principales técnicas de selección y promoción de personal que se utilizan en el departamento de Organización y Recursos Humanos de la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica.

Objetivos específicos

- a) Realizar un diagnóstico del proceso y técnicas de la selección y promoción de personal en el departamento de Organización y Recursos Humanos de la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica.
- b) Determinar las principales herramientas que utilizan en la selección y promoción de personal.
- c) Establecer por qué los métodos de administración utilizados no logran el éxito en la reubicación de personal.

2. GENERALIDADES

El presente análisis busca enfocar cada uno de los elementos que influyen de forma positiva como negativa en la selección y promoción de empleados para puestos Directivos y de Primera Línea. Así mismo, busca una visión completa de la unidad de Gestión de Personas de la Gerencia de Recursos Humanos, que es la unidad responsable del procedimiento en estudio.

Antecedentes

“El primer período en la historia de la electricidad en Guatemala de 1885 a 1959, resalta por la participación del sector privado. El área de distribución lo domina la Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A. (EEGSA) la cual obtuvo una concesión de 50 años para proporcionar la energía eléctrica a los Departamentos de Electrificación en la Dirección General de Obras Públicas, que inicia la construcción de algunas plantas de generación hidroeléctrica.

En 1959 el Estado de Guatemala asume un rol de regulación y empresarial, creando el Instituto Nacional de Energía (INDE). Todas las plantas públicas de generación (hidroeléctrica) se transfieren al INDE, así como el control general del sector eléctrico (generación, transportación y distribución de energía eléctrica). El Estado además adquiere el control mayoritario de la Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A. (EEGSA) al vencer su concesión. Durante este período, y tomando en cuenta la influencia del Estado en este sector, se lograron

importantes extensiones de cobertura de servicio eléctrico y de programas de inversión.”⁽¹⁶⁾

El 15 de Noviembre de 1996, se emite la Ley General de Electricidad por parte del Congreso de la República, en la misma se ordena la separación de las actividades de distribución, generación y transmisión de electricidad.

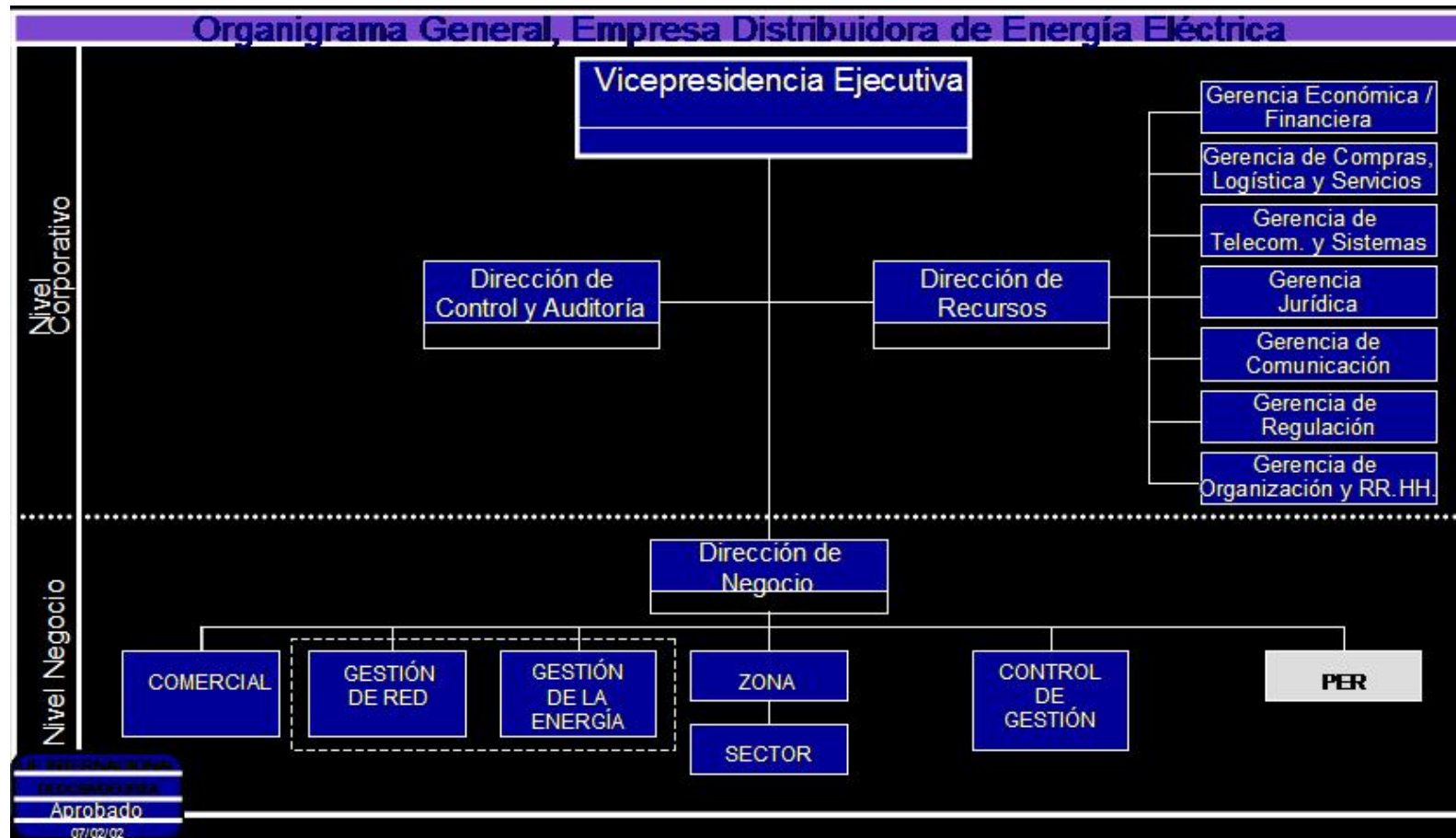
Como parte de la reorganización del INDE y en consecuencia a lo establecido en la Ley General de Electricidad, se decidió la desincorporación de las actividades de distribución, con lo cual, se llamó a concurso internacional para la venta de las dos distribuidoras de energía eléctrica para el interior de la República, La Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica presentó su oferta para la compra de las dos distribuidoras con el fin de emprender nuevos mercados y buscar nuevas oportunidades de negocio resultando ganadora. En consecuencia desde el 4 de mayo de 1999 se nombra oficialmente.

3. EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA

Inicia operaciones en Guatemala a partir del año 1998, como una empresa privada, con el fin de distribuir energía eléctrica a 20 departamentos de la República de Guatemala. De la empresa Pública a la privada fueron transferidos 1,401 empleados a los cuales se trató de reubicar en los diferentes puestos. Luego de varios estudios organizacionales y la participación de consultores extranjeros se estableció la necesidad de crear nuevos organigramas que cumplieran con las demandas del actual número de empleados. Fue el siete de

febrero del año dos mil, cuando finalmente se tiene un modelo de gestión que no solamente se adapta al número de empleados, sino también, desarrolla un nuevo sistema de gestión por competencias.

Gráfica 1
Organigrama general
Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica



Fuente: Modelo organizativo, Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, año 2002

En la estructura organizacional de la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, se identifican dos niveles funcionales: Nivel Corporativo y Nivel de Negocio.

Niveles funcionales.

a) Nivel Corporativo: ente responsable de administrar y coordinar las funciones administrativas de la empresa, su función principal es dar apoyo a las gerencias que conforman el nivel de negocio.

b) Nivel Negocio: ente responsable de realizar las actividades técnicas específicas de la distribución de energía eléctrica, agrupa a las gerencias que tienen relación directa con el negocio, siendo su principal función garantizar una efectiva prestación del servicio eléctrico en los 20 departamentos del interior de la República.

Niveles jerárquicos.

a) Primer nivel jerárquico.

Vicepresidencia Ejecutiva, es el ente de la empresa que define las políticas y tiene a su cargo la administración superior, siendo el máximo responsable en la toma de decisiones y la conducción de la empresa.

b) Segundo nivel jerárquico.

Dirección de Control y Auditoría, reporta a la Vicepresidencia Ejecutiva y se encarga de autorizar, asignar y controlar los presupuestos de gastos e inversión de la empresa, implanta y coordina las políticas de planificación estratégica para el nivel corporativo y para el nivel de negocio.

Dirección de Recursos, dentro de las responsabilidades de la dirección de recursos se incluye la evaluación y supervisión de las funciones administrativas de personal y de normas y procedimientos que dan apoyo específico a las unidades de negocio. Las gerencias que integran esta dirección son: Económica Financiera, Compras, Logística y Servicios, Telecomunicaciones y Sistemas, Jurídica, Comunicación, Regulación y Organización y Recursos Humanos.

Dirección de Negocio, ésta dirección es la encargada de normar, dirigir, supervisar y realizar las actividades técnicas relacionadas con la distribución de energía eléctrica. Ésta se integra por las gerencias: Comercial, Gestión de Red, Gestión de la Energía, Control de Gestión del Negocio, Zona y Plan de Electrificación Rural (PER). ⁽¹⁴⁾

c) Tercer nivel jerárquico.

Gerencias, son las responsables de organizar, dirigir, coordinar, y supervisar las funciones y actividades del resto de personal. Las mismas, fueron descritas dentro de cada una de las direcciones.

Definición de Puestos, empresa Distribuidora de Energía Eléctrica.

Puestos Directivos: son los puestos de mayor responsabilidad, dentro de ellos caben los puestos de los Directores y Gerentes.

Puestos de Primera línea: se pueden definir como puestos de responsabilidad media, se les llama así a las jefaturas de unidad.

Puestos Técnicos: se les llama así a los puestos de asistencia a las jefaturas de unidad o a empleados de primera línea.

Resto de Personal: es el personal que se ocupa en las funciones administrativas, operativas, de mantenimiento y logísticas.

Es importante indicar que en la actualidad la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica cuenta con un total de 965 empleados; de éstos 16 ocupan puestos Directivos ocupados por empleados extranjeros encargado de desarrollar y transmitir los conocimientos de cada área y la cultura del Grupo Multinacional al personal local Guatemalteco, 80 empleados ocupan puestos de primera línea o Jefaturas de unidad, 200 tienen puestos técnicos, 649 ocupan puestos operativos y 20 se encuentra desempeñando cargos administrativos.

A continuación una descripción de la Gerencia de Organización y Recursos Humanos encargada de realizar el procedimiento de selección y promoción de empleados.

4. GERENCIA DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

“Es la responsable de normar, dirigir y desarrollar las acciones relacionadas con la gestión de empleados de la empresa distribuidora de energía eléctrica y de la realización de las políticas y estratégicas concernientes a organización, gestión de personas, salud laboral, compensación y beneficios, relaciones laborales y formación y capacitación.

Unidades que conforman la Gerencia de Organización y Recursos Humanos:

- 3.1 Departamento de Organización y Gestión de Personas

- 3.2 Departamento de Salud Laboral y Prevención
- 3.3 Departamento de Compensación y Beneficios
- 3.4 Departamento de Relaciones Laborales
- 3.5 Departamento de Formación y Capacitación

Para tener mayor claridad en las actividades que realizan las diferentes unidades de la Gerencia de Recursos Humanos, se describen las funciones de cada área a continuación:

Departamento de Organización y Gestión de Personas.

Se encarga de:

- Desarrollo, mantenimiento e implantación de modelos organizativos (organigramas).
- Desarrollo y adaptación de normativa.
- Proyectos de mejora y eficiencia organizativa.
- Comunicación de información oficial organizativo.
- Auditorias administrativas.
- Implantación directorio de competencias.
- Gestión del desempeño.
- Evolución y carreras profesionales.
- Planificación y evolución de planilla.
- Perfiles personales.
- Expedientes, reclutamiento, selección interna y externa.

Departamento de Salud Laboral y Prevención.

Es la unidad responsable de velar por el cumplimiento de normativas y planes de seguridad y prevención. Las principales funciones son:

- Planes de emergencia y evacuación.
- Prevención y protección de riesgos laborales.
- Seguridad en el trabajo de edificios, instalaciones y equipos.
- Protección contra incendios.
- Higiene industrial.
- Formación en temas de seguridad.
- Ergonomía.
- Investigación accidentes/incidentes.
- Seguimiento y mejora de la salud de los trabajadores.
- Análisis de factores de riesgos laborales.
- Prevención morbimortalidad laboral.
- Inspección de equipos sanitarios.

Departamento de Compensación y Beneficios.

Principales funciones:

- Nómina.
- Certificaciones sobre retribuciones.
- Altas, Bajas y liquidación seguridad social.
- Contratación.
- Complementos económicos singulares.
- Beneficios sociales y compensación complementaria.

- Presupuesto de gastos de personal empresa.
- Control de gestión gastos de personal.
- Planificación operativa RR.HH.
- Control de gestión de la gerencia de recursos humanos.

Departamento de Relaciones Laborales.

- Negociación Pacto Colectivo.
- Política Sindical.
- Conflictos Colectivos.
- Normativa laboral.
- Informes jurídicos y laborales.
- Conflictos y expedientes laborales.
- Reclamaciones: Laborales, judiciales y administración de trabajo.
- Indemnizaciones.
- Procesos de huelga.

Departamento de Formación y Capacitación.

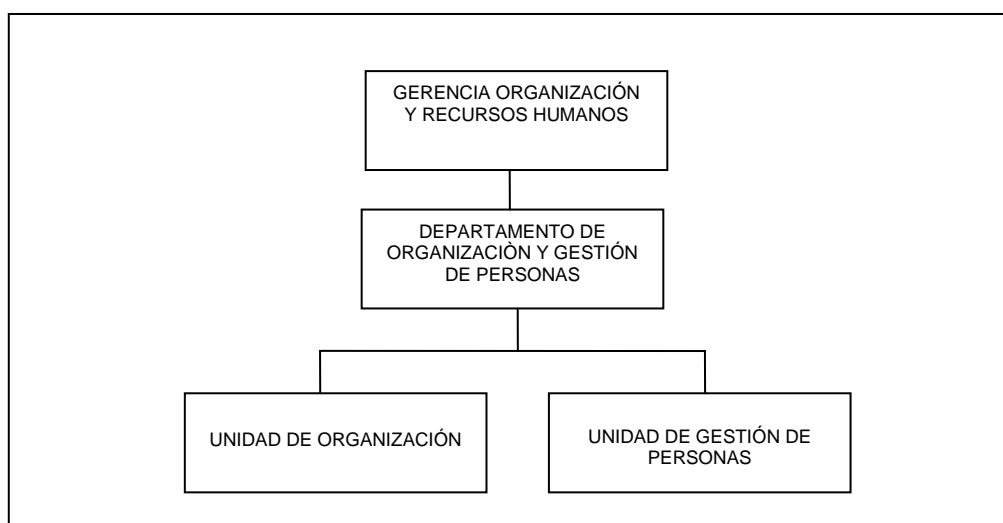
- Asesoramiento a gerentes.
- Cultura empresarial.
- Estilos directivos.
- Diagnóstico de necesidades de desarrollo.
- Potencial directivo.
- Planes de carrera profesional.
- Recursos didácticos.
- Contenidos formativos puestos/procesos de cobertura de puestos.

- Diseño de acciones formativas.
- Infraestructura para cursos”. (18)

Según la descripción anterior, se observa que la función de selección, promoción y evaluación de empleados es responsabilidad de la unidad de Gestión de Personas.

A continuación, se presenta la estructura jerárquica de la unidad, así como los puestos y las funciones de cada uno de ellos:

Gráfica 2
Organigrama específico
Unidad de Organización y Gestión de Personas
Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica



Fuente: Modelo organizativo Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, año 2002

Tal y como aparece en el organigrama anterior, la unidad de Organización y Gestión de Personas tiene dependencia directa de la Gerencia de Organización y Recursos Humanos, ésta a su vez, tiene dos unidades a su cargo: la Unidad de Organización y la Unidad de Gestión de personas. La Unidad de Gestión de Personas esta integrada por un Jefe de Unidad y un técnico.

A continuación se presenta la descripción de las funciones de los puestos que conforman la unidad de Gestión de personas, la cual es responsable de la función de selección, promoción y evaluación de empleados.

JEFE DE DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS.

“MISIÓN: Supervisar acciones pertinentes para asegurar la implantación, difusión y aplicación de estrategias, políticas, planes y metodologías definidos por ORH en materia de Organización y Gestión de Personas, responsabilizándose del cumplimiento de esta misión y del logro de los objetivos asignados.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- 1.- Controlar la homogeneización de criterios de actuación en materia de Organización y Gestión de Personas acorde con las directrices marcadas por la empresa.
- 2.- Supervisar el desarrollo y mantenimiento de Planes y Programas, así como de actuaciones referentes a Organización, Gestión de Personas y Salud Laboral y Prevención.
- 3.- Supervisar la implantación de estructuras y modelos organizativos, y la aplicación de metodologías, normas y procesos de Organización, Gestión de Personas y Salud Laboral y Prevención, desarrollados por la empresa.
- 4.- Supervisar los análisis y cálculos sobre la composición y evolución de las planillas de modelos, cuantitativa y cualitativamente de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

5.- Analizar problemáticas y detectar necesidades de cambio de puesto, estableciendo nuevas herramientas para la mejora del desempeño de los empleados.

6.- Establecer canales de comunicación y asegurar la difusión de la información referente a Organización y Gestión de Personas a la Empresa.

7.- Desarrollar y adaptar Normativa Interna según Instrucciones Corporativas.

JEFE DE LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN.

MISIÓN: Controlar las actuaciones referentes a Organización y analiza los resultados obtenidos, responsabilizándose del cumplimiento de esta misión y del logro de los objetivos asignados.

FUNCIONES PRINCIPALES:

1.- Controlar la implantación de estrategias, políticas, normativas y criterios definidos por la empresa en materia de Organización y realizar el seguimiento de su aplicación en la Empresa.

2.- Realizar el seguimiento de la homogeneización de criterios de actuación en materia de Organización acorde con las directrices marcadas por la empresa.

3.- Controlar el desarrollo y mantenimiento de Planes y Programas, así como de actuaciones referentes a Organización.

4.- Realizar el desarrollo y mantenimiento de Modelos Organizativos de acuerdo con las directrices marcadas por empresa.

5.- Estudiar los resultados obtenidos de los procesos referentes a Organización y proponer planes de mejora y actuación específicos.

6.- Realizar la implantación y seguimiento del Directorio de Competencias en las unidades de la Empresa.

7.- Elaborar y realizar el seguimiento de los procesos de posicionamiento de puestos (grupo y banda).

8.- Elaborar los análisis y cálculos sobre la composición y evolución de las plantillas de modelos, cuantitativa y cualitativamente de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

9.- Definir canales de comunicación y asegurar la difusión de información referente a su ámbito de responsabilidad a la Empresa.

JEFE DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE PERSONAS.

MISIÓN: Controlar las actuaciones referentes a Selección y Evaluación, Gestión del Desempeño e Implantación de Modelos Organizativos y analizar resultados obtenidos, responsabilizándose del cumplimiento de esta misión y del logro de los objetivos asignados.

FUNCIONES PRINCIPALES:

1.- Controlar la implantación de estrategias, políticas y criterios definidos por la empresa en materia de Selección y Evaluación, Gestión del Desempeño e Implantación de Modelos Organizativos y realizar el seguimiento de su aplicación en la Empresa.

2.- Controlar el desarrollo y mantenimiento de Planes y Programas, así como de actuaciones referentes a Gestión de Personas.

3.- Controlar la elaboración de estudios de mercado y fuentes de reclutamiento, estableciendo canales de comunicación.

4.- Controlar los procesos de selección y evaluación para la cobertura de vacantes y el seguimiento de las personas de nueva incorporación.

5.- Controlar los procesos de cobertura de vacantes y la implantación de los modelos organizativos según las necesidades de la empresa.

6.- Controlar el desarrollo de las diferentes fases de la Gestión del desempeño (planificación, seguimiento y evaluación) en la Empresa.

7.- Estudiar los resultados obtenidos de los procesos referentes a Gestión de Personas y proponer planes de mejora y actuación específicos.

8.- Realizar el seguimiento de la evolución de las personas de la Empresa y de sus respectivas carreras profesionales.

9.- Establecer canales de comunicación y asegurar la difusión de la información referente a su ámbito de responsabilidad a la Empresa.

TÉCNICO GESTIÓN DE PERSONAS.

MISIÓN: Realizar las actuaciones referentes a Selección y Evaluación, Gestión del Desempeño e Implantación de Modelos Organizativos y ejecutar la difusión e implantación en la Empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES:

1.- Ejecutar la implantación de estrategias, políticas y criterios definidos por la empresa en materia de Selección y Evaluación, Gestión del Desempeño e Implantación de Modelos Organizativos.

2.- Realizar el seguimiento del desarrollo de las diferentes fases de la Gestión del Desempeño (planificación, seguimiento y evaluación) en la Empresa.

3.- Elaborar estudios de mercado y fuentes de reclutamiento.

4.- Realizar los procesos de selección y evaluación para cobertura de vacantes y el seguimiento de las personas de nueva incorporación.

5.- Ejecutar y hacer seguimiento de los procesos derivados de las actividades de implantación de los modelos organizativos.

6.- Estudiar y proponer las técnicas de selección y evaluación más adecuadas para la Empresa, siguiendo la directriz marcada por la empresa.

7.- Definir los planes de carrera profesionales.

8.- Llevar a cabo la actualización y mantenimiento de la base de datos y el archivo de Gestión de Personas". ⁽¹⁸⁾

Al realizar el análisis sobre las funciones que tiene a cargo cada uno de los puestos que integra la unidad en estudio, se puede decir que:

Para el puesto de Organización y Gestión de Personas, aparece una sola función que hace referencia a la detección de necesidades y al análisis de cambio de ocupaciones, sin que se incluya una específica para realizar procesos de promoción o selección interna.

El puesto de Organización, es el responsable de desarrollar, implantar y mantener los modelos organizativos, con lo cual, éste no tiene ninguna relación o responsabilidad en procesos de selección o promoción de empleados.

Los empleados que ocupan los puestos de Gestión de Personas y técnico de Gestión de personas, son los que tienen la responsabilidad directa del proceso en estudio. Dentro de las funciones descritas para éstos, solamente aparecen dos que hacen referencia a los procesos de selección y promoción de empleados; en las mismas se indica que se deben controlar los procesos de cobertura de vacantes y el seguimiento de la evolución de las personas y sus respectivas carreras profesionales.

Con lo anteriormente indicado se observa que existe deficiencia en la descripción de las funciones, ya que las mismas no dan respuesta efectiva a los procesos de promoción o reubicación de empleados. Conociendo que los responsables directos de realizar el procedimiento de selección y reubicación de empleados son los integrantes de la unidad de Organización y Gestión de Personas.

A continuación se presenta el método que en la actualidad se emplea para realizar promociones de empleados de primera línea en puestos Directivos.

5. METODOLOGÍA DE APLICACIÓN EN EL SISTEMA DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN DE EMPLEADOS, EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA.

Etapas:

- a) Elección del candidato
- b) Solicitud
- c) Análisis y valoración de expediente de personal del empleado
- d) Notificación del empleado
- e) Formación, nuevo puesto de trabajo

a) Elección del candidato.

La selección de un candidato que esta propuesto para ser promocionado a un puesto Directivo es responsabilidad de los 16 empleados extranjeros que ocupan los puestos Gerenciales. Cada uno de los Gerentes realiza la selección dentro de sus colaboradores, basando la selección en el empleado que a su

criterio llene los perfiles de competencias de de conocimientos y de cualidades del puesto de trabajo.

El empleado debe ser el más idóneo para cubrir dicho puesto. En la selección del candidato, no se realiza ninguna prueba, la elección es realizada con base al buen desempeño y colaboración del empleado.

b) Solicitud.

Al igual que la etapa anterior, esta etapa es responsabilidad del Gerente de área. Una vez identificado el candidato, el Gerente solicita la reubicación del empleado por medio de una solicitud escrita para darle el carácter formal. La solicitud busca garantizar que el empleado seleccionado cumple con las competencias requeridas para ocupar el puesto Directivo. La solicitud recopila el perfil de conocimientos y cualidades que hacen idóneo al empleado elegido.








La solicitud se eleva a la unidad de Organización y Gestión de personas para que los responsables de esta función realicen el análisis pertinente.

c) Análisis y valoración de expediente personal del empleado.

Los empleados de la unidad de Organización y Gestión de Personas son los responsables de realizar el análisis y la valoración del expediente del empleado. Los tres integrantes de la unidad de Gestión de Personas, pueden proceder o están facultados para dar trámite a la solicitud y para llevar a cabo la valoración del expediente.

Los criterios que se utilizan para realizar la valoración del expediente del empleado se presentan a continuación en el cuadro N. 1.

Cuadro 1
Criterios de valoración para promociones o cambios de puesto
Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	PESO VALORACIÓN
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none">  Titulación empleado  Cursos internos (de empresa)  Cursos externos 	60%
Experiencia	 Ocupación del puesto por cobertura de vacaciones, etc.	20 %
Proximidad al cargo	 Empleados de primera línea	5%
Récord Laboral	 Régimen disciplinario	10%
Antigüedad	 Fecha de ingreso a la empresa	5%

Fuente: Distribuidora de Energía Eléctrica, Unidad de Gestión de personas, procedimiento selección y promoción.

d) Notificación del empleado.

Una vez realizado el paso anterior, si los responsables de Gestión de Personas consideran que el nivel de conocimientos, experiencia, proximidad al cargo, récord laboral y antigüedad del empleado propuesto para ocupar puestos de mayor jerarquía cumple, con carácter general los requerimientos establecidos, procede a emitir una carta de notificación para informar al empleado sobre la nueva asignación organizativa, e informa posteriormente al Gerente de área la adscripción.

e) Formación, nuevo puesto de trabajo.

La capacitación para los empleados promocionados o de reciente ingreso a la empresa, se realizan de forma tutorial. Para todos los casos, el Gerente de área es quién transmite en la práctica todos los conocimientos sobre la gestión del trabajo, la formación es impartida sin un método o modelo estructurado y se realiza de forma posterior a la adscripción del empleado al nuevo puesto.

En los casos en los que se requiere formación adicional, el Gerente de área solicita a Formación y Capacitación el curso que cubre la necesidad formativa detectada, sin informar a Gestión de Personas.

Como se indicó anteriormente, la asignación de cursos para cubrir las necesidades formativas de los empleados promovidos, se realiza por recomendación del Jefe del empleado, los conocimientos adquiridos no son evaluados y tampoco se define una fecha de finalización del plan formativo.

6. ÍNDICE DEROTACIÓN DE PERSONAL.

El sistema de selección y promoción que se realiza en la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, ha dado como resultado, un incremento en el número de renunciadas. El índice de rotación para los años 2000, 2001 y 2004 es alto como se puede observar en el cuadro 1.

Es evidente que la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica no ha logrado estabilidad para sus empleados y aunque las causas que provocan las bajas pueden ser muchas, se puede evidenciar por medio del análisis anterior que el

procedimiento aplicado en la selección interna y promoción de sus empleados tiene gran repercusión.

Cuadro 2
Índice de rotación de personal
Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica
año 1999-2004

AÑO	EMPLEADOS EN PLANILLA	BAJAS	CONTRATACIONES	% ROTACIÓN
1999	1277	111	37	-5.79%
2000	1153	114	40	-6.42%
2001	1119	104	35	-6.17%
2002	1070	103	42	-5.70%
2003	1009	100	61	-3.87%
2004	882	99	40	-6.69%

Fuente: Plan de evolución de planilla, Unidad de Organización y Gestión de Personas, año 2005

5.1 Índice de rotación de personal por puesto de trabajo.

En el cuadro 1, se puede observar la tendencia que existe en el índice de rotación de personal para los diferentes puestos de la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica. El mayor porcentaje de rotación aparece en puestos directivos y de primera línea, para éstos puestos la selección de personal en la mayoría de los casos es interna y por el proceso de promoción de empleados indicado anteriormente.

Tal y como se refleja en el cuadro, los resultados en la selección y promoción han sido de poco impacto, y han puesto en riesgo la gestión eficiente del negocio, ya que donde se da el mayor índice de rotación es en los puestos de mayor responsabilidad.

Cuadro 3
Índice de rotación de personal
por puesto de trabajo
Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica
año 2005

EMPLEADOS	Puestos Directivos	Puestos de Primera línea	Resto de personal
% ROTACIÓN	-2.6	-3.8	-0.11

Fuente: Plan de evolución de planilla, Unidad de Organización y Gestión de Personas, año 2005

7. COSTO DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

Tomando como referencia, los puestos de la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, se logró determinar los costos de rotación por persona, como se muestra en el cuadro 3.

Tal y como se indicó en el capítulo I, los costos de rotación pueden ser primarios y secundarios, para el análisis realizado, solamente se tomaron datos primarios: El proceso de contratar a una persona (reclutamiento y selección), el proceso de mantener a esa persona en la empresa (mantenimiento) y el proceso de separación de la persona a la empresa. No se incluye lo retribuido por concepto de prestación que recibe el empleado al retirarse de la empresa.

Cuadro 4
Costos de rotación de personal
por empleado
Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica

PUESTO	Proceso				Costo de Rotación
	Reclutamiento	Mantenimiento	Capacitación	Desincorporación	
Directivo	Q 34,000.00	Q 10,000.00	Q10,000.00	Q300.00	Q 54,300.00
Primera línea	Q 20,500.00	Q 4,000.00	Q 5,000.00	Q 200.00	Q 29,700.00
Técnicos	Q 10,166.00	Q 2,500.00	Q 2,000.00	Q 100.00	Q 15,666.00
Operativos	Q 2,000.00	Q 700.00	Q 500.00	Q 100.00	Q 4,200.00
Administrativos	Q 2,000.00	Q 700.00	Q 500.00	Q 100.00	Q 4,200.00

Fuente: Unidad de Organización y Gestión de Personas, año 2005

Cuadro 5
Costos de rotación de personal
por puesto de trabajo
Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica

PUESTO	Bajas año 2004	Costo de Rotación por empleado	Costo rotación por puesto	Costo rotación empresa año 2004
Directivo	43	Q54,300.00	Q2,334,900.00	Q3,977,032.00
Primera línea	54	Q29,700.00	Q1,603,800.00	
Otros puestos	2	19166	Q38,332.00	

Fuente: Unidad de Organización y Gestión de Personas, año 2005

La alta rotación de personal no sólo representa un costo importante para la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, sino también, tiene un impacto significativo en la rentabilidad futura, porque no se puede lograr una calidad en los recursos críticos. Asimismo, impacta en la imagen y motivación del resto de empleados.

Por el análisis realizado, se puede concluir que aunque existe un procedimiento para la selección y promoción de empleados en la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, es evidente que el mismo tiene carencias

La metodología de aplicación fue creada por la experiencia de los empleados de la unidad en estudio y se realiza como un trámite normal de las funciones que se realizan.

No se cuenta con un procedimiento que indique quién es el responsable de realizar el proceso.

Por no estar definido el procedimiento, las funciones y responsabilidades, de forma clara para la selección y promoción de empleados, se crea desorden y desinformación en el resto de personal involucrado (Gerentes y empleados promocionados), ya que cualquiera de los empleados de la unidad en estudio puede realizar el procedimiento antes descrito.

La elección del empleado que es promocionado es realizada por la recomendación del Jefe Inmediato o Gerente, siendo ésta una práctica subjetiva que da lugar a preferencias, compadrazgos o favoritismos.

Dentro del procedimiento no se incluye la aplicación de pruebas de conocimientos o cualidades que garanticen que el empleado seleccionado posee las cualidades o competencias que el Gerente indica.

La práctica tradicional de valoración de expediente es obsoleta dentro de la administración de personal moderna, ya que por medio del expediente del

empleado no es posible conocer las capacidades de conocimiento y de cualidades de los empleados.

Es importante indicar que aunque la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica cuenta con un sistema de Gestión por competencias, la selección y reubicación de empleados y la formación de éstos se realiza por un procedimiento tradicional, desaprovechando la valoración del potencial de los empleados que puede obtenerse al contar con competencias definidas.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE VALORACIÓN DEL POTENCIAL POR MEDIO DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS QUE CADA EMPLEADO POSEE, EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA.

(ASSESSMENT CENTRE)

1. VALORACIÓN DEL POTENCIAL (ASSESSMENT CENTRE).

Por lo descrito en el capítulo anterior, se pone en evidencia la necesidad de implantar una herramienta que estandarice el proceso de selección de empleados de primera línea, la misma debe ser moderna, objetiva y eficiente, pero sobre todo debe eliminar o reducir el índice de rotación de personal, al mismo tiempo que, debe colaborar en la valoración real del desempeño de los empleados.

Para que la Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica logre resultados eficientes, considerando el análisis del capítulo anterior, se recomienda utilizar la herramienta Assessment Centre, ya que dentro de las que ofrece el mercado moderno, es una de las herramientas más completas. La herramienta logra estandarizar el comportamiento de las personas con los requerimientos del puesto de trabajo, la misma logra obtener un 99% de efectividad en la selección.

Administración del sistema de Valoración de potencial (Assessment Centre).

La organización, dirección, previsión y control del sistema de valoración de potencial (Assessment Centre), debe estar a cargo de los puestos de Gestión de Personas y Técnico de Gestión de Personas, según las funciones descritas en el capítulo anterior, con lo cual, éstos serán los responsables de administrar la herramienta y de cumplir con la consecución de los objetivos establecidos, elementos que se listan a continuación:

- a) Elementos administrativos
- b) Elementos técnicos
- c) Elementos Financieros
- d) Elementos Formales
- e) Elementos de seguridad

a) Elementos administrativos.

Cada Gerencia de la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, debe planificar, controlar y dirigir internamente los puestos que desea cubrir por medio de selección interna o promoción de empleados en constante coordinación con la unidad de Gestión de Personas.

b) Elementos técnicos.

De acuerdo a los elementos que se desarrollarán en la aplicación del sistema, la unidad de Gestión de Personas deberá recomendar los cambios o mejoras

necesarias, indicando las mejoras técnicas en la aplicación de ejercicios y evaluaciones para proceder al análisis y posible implementación.

c) Elementos financieros.

Es recomendable que la unidad de Gestión de Personas considere en su presupuesto anual posibles ampliaciones, que serán necesarias mejorar año con año, las instalaciones que se utilizarán para el desarrollo de Valoración de Potencial.

d) Elementos formales.

Los responsables de Organización y Gestión de Personas, deben incluir el sistema de Valoración de Potencial (Assessment Centre) dentro de los elementos administrativos formales tales como: manuales, normativas, guías operativas, etc., para que sea sustentado y aplicado en todos los procesos de selección y promoción de empleados de la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica.

e) Elementos de seguridad.

Es imprescindible que en el cumplimiento estricto del sistema de Valoración de Potencial (Assessment Centre) se tenga total discreción en los resultados que se obtengan de la valoración de competencias, los responsables, deben garantizar total confidencialidad a los empleados que participen en el proceso.

Es importante aclarar que los resultados obtenidos en la evaluación de Valoración de Potencial (Assessment Centre) no constituyen causales para

solicitar despido. En los casos en los cuales se evidencie deficiencia para ocupar determinado puesto, se considerarán las siguientes acciones:

- Cambio de puesto según la capacidad del empleado.
- Cambio de Gerencia o unidad, según resultado de la valoración.
- Capacitación específica para potenciar las competencias en las cuales se encuentren deficiencias.

Fases de aplicación del sistema de Valoración de Potencial (Assessment Centre).

Tomando en cuenta los lineamientos anteriores, el área de gestión de personas podrá desarrollar las etapas que engloban un sistema de Valoración de Competencias (Assessment Centre), sin embargo, para eliminar cualquier deficiencia en la aplicación de la herramienta, se propone la aplicación de las siguientes fases:

- a. Concientización de los involucrados
- b. Capacitación de los evaluadores
- c. Coordinación de la gestión del material
- d. Periodicidad de la evaluación
- e. Aplicación oficial del sistema de Valoración de Potencial (Assessment Centre).

a) Concientización de los involucrados.

Según información obtenida en la fase diagnóstica, la selección de empleados para puestos claves, esta a cargo del superior jerárquico. El área de gestión de

personas, procede únicamente a dar trámite a la solicitud del responsable de Gerencia.

Lo antes indicado se debe al desconocimiento que los empleados de la empresa Distribuidora de Electricidad tienen sobre un proceso de selección, por esa razón, es de vital importancia que las máximas autoridades de la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica realicen una política de comunicación a nivel Gerencial y de Primera Línea, utilizando para tal efecto los medios de comunicación de empresa con el propósito de concienciar a los empleados de las ventajas de la herramienta, no solamente para la empresa, sino también para los mismos empleados. Así mismo, la comunicación se hace necesaria puesto que la aplicación de una técnica que evalúa el potencial, podría ser considerada como un mecanismo inconveniente, por el desconocimiento que se puede tener de los resultados que persigue.

b. Capacitación de los evaluadores.

En esta etapa, los responsables de gestión de personas serán formados para que puedan desarrollar la habilidad de observación de competencias. La etapa de capacitación es una de las más importantes en el proceso de valoración de potencial.

La asimilación de conocimientos de los evaluadores o responsables de gestión de personas debe ser examinada con el fin de evitar errores en la valoración de competencias. La capacitación puede realizarse durante la aplicación de una prueba piloto que tendrá una duración no mayor a tres días.

Es importante indicar que previo a la capacitación, los responsables de gestión de personas que serán capacitados deben leer el presente documento para tener mayor claridad en la realización de las evaluaciones.

La capacitación de los evaluadores se debe realizar mediante las siguientes acciones formativas:

1. Lectura y análisis del Directorio de Competencias definido para la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica.
2. Lectura de ejercicios seleccionados para el proceso de valoración de potencial de la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica.
3. Análisis y aclaración de dudas sobre comportamientos asociados a cada competencia.
4. Escala de puntuación para valorar niveles de competencias.
5. Aprendizaje del método de observación de competencias.
6. Práctica en prueba piloto sobre evaluación de competencias.

La capacitación de los responsables de gestión de personas estará a cargo de los expertos del Grupo multinacional, una vez se compruebe en la prueba piloto que los evaluadores han desarrollado la habilidad para observar competencias, se concluirá el proceso de capacitación.

c. Coordinación del material.

En el proceso de selección que realizan los responsables del área de gestión de personas, según el capítulo diagnóstico, se evidenció que no se utiliza ninguna prueba que ayude a tomar la decisión de selección interna o de promoción de empleados. Por esa razón, es que tampoco se indica dentro de

las funciones de estos puestos, cual de ellos será el responsable de resguardar el material que se genere del proceso. De esa cuenta, es recomendable incluir dentro de las funciones del Técnico de gestión de personas una que indique que, este será el responsable de coordinar todo los aspectos relacionados con el desarrollo de la actividad, principalmente los que tengan a cargo la custodia y responsabilidad de los materiales y evaluaciones que se utilizarán para el desarrollo de los ejercicios de Valoración de Potencial.

d. Periodicidad de la evaluación.

La jornada de Valoración de Potencial (Assessment Centre), debe evaluar por lo menos una vez al año a los empleados, con el fin de determinar el crecimiento obtenido en el perfil del empleado, sin embargo, es evidente que la periodicidad debe ser establecida por la unidad de Organización y Gestión de Personas según las necesidades que surjan en cuanto a selección interna, externa y promociones de empleados.

e. Aplicación oficial del sistema de Valoración de Potencial (Assessment Centre).

Según lo evidenciado en el capítulo anterior, cada área o Gerencia realiza de manera informal la selección de aquellos empleados que a criterio propio tienen un potencial de desempeño superior en comparación al resto de empleados de ese mismo nivel, por esa razón es que el área de Gestión de personas como administradora del sistema de Valoración de Potencial (Assessment Centre), debe velar por el estricto cumplimiento del procedimiento de reubicación de empleados, con el fin, de lograr la máxima eficiencia en la selección de los

candidatos, indicando en la etapa de la comunicación anteriormente descrita que toda la empresa deberá utilizar el sistema de valoración de potencial en los procesos de selección interna y promoción de empleados para darle el carácter oficial dentro del proceso de implantación de la herramienta.

2. DESARROLLO DE LA VALORACIÓN DE POTENCIAL (ASSESSMENT CENTRE).

El sistema de valoración de potencial (Assessment centre) debe desarrollarse considerando las siguientes etapas:

- a) Selección de empleados o grupo target.
- b) Comunicación y programación de la jornada de evaluación
- c) Desarrollo de la actividad de evaluación
 - c.1 Bienvenida
 - c.2 Asignación de competencias por evaluador
 - c.3 Asignación de candidatos por evaluador
 - c.4 Ejercicios de valoración de potencial (Assessment Centre)

a. Selección de empleados o grupo target.

El área de Gestión de Personas será la unidad responsable de informar a las diferentes Gerencias sobre el inicio de selección interna o promoción de empleados.

El proceso de selección inicial de participantes para el proceso de valoración de potencial es responsabilidad de cada uno de los Gerentes de área de la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica. Estos deben recomendar a los

empleados que sobresalen en el desempeño de trabajo, los responsables de la unidad de Gestión de Personas tomarán en cuenta la recomendación del Gerente de área para dar oportunidad a diferentes empleados en la promoción de determinado puesto.

b. Comunicación y Programación de la jornada de evaluación.

El área de Gestión de Personas informará que el proceso de selección dará inicio en la fecha y horario estipulado, se recomienda hacer la comunicación mediante un proceso en cascada, considerando el mayor nivel jerárquico (Vicepresidencia Ejecutiva) hasta llegar a los niveles que se pretende cubrir (puestos de Primera Línea).

La comunicación se debe realizar con 8 días de anticipación a la jornada de evaluación remitiendo el programa definido para el desarrollo de la actividad.

A continuación se presenta un ejemplo de la nota de comunicación y del programa que puede tomarse de base para la redacción del documento final.

Formato 1
Nota de comunicación
Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica
(ejemplo)

Estimado Sr: XXXXX:

Dentro de la política de recursos humanos de la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, y dada nuestra preocupación por el capital humano, le informamos su participación en el Assessment Centre que se realizará el próximo día _____ en el _____.

Dicha herramienta consiste en la realización de distintas pruebas cuyo objetivo es poder conocer de primera mano las experiencias vividas en el día a día del desarrollo de su gestión, así como ahondar en el conocimiento de los puntos fuertes y posibles áreas de desarrollo de los profesionales de la empresa. Esta información facilitará conseguir la correcta planificación del desarrollo de los empleados y por consiguiente trabajar de forma óptima en las necesidades reales de formación.

Le agradecemos de antemano tu asistencia, la cual es obligatoria, así como puntualidad y le rogamos que lleves lápiz, borrador y calculadora. Para su información la jornada tendrá una duración de aproximadamente 8 hrs., durante el desarrollo de la misma se ha organizado una comida para todos los asistentes.

Para cualquier duda, puede comunicarse con Organización y Recursos Humanos en las siguientes extensiones:

- Susi Rios: Extensión 2287
- Veronica Ruiz: Extensión 2297

Les saluda atentamente.

Formato 2
Programa de desarrollo de Valoración de potencial de empleados
Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica
(ejemplo)

Horario	Actividad	Participantes	Evaladores	Salas
08:00 - 08:15	Bienvenida	Todos	Todos	Londres
08:15 - 09:15	Ejercicio Análisis y Presentación, Preparación	4,5,6	A	Londres
08:15 - 08:25	Ejercicio Fact finding, Preparación	1,2,3	B	Paris
08:25 - 09:10	Ejercicio Fact finding, Preguntas	1,2,3	A, B	Bruselas, Madrid
09:10 - 09:20	Ejercicio Fact finding, Escritura	1,2,3	A	Paris
09:20 - 09:30	Café			
09:30 - 10:30	Ejercicio Análisis y Presentación, Preparación	1,2,3	A	Paris
09:15 -10:00	Ejercicio Análisis y Presentación Escenificación	4,5,6	A, B	Bruselas, Madrid
10:00 - 10:10	Café			
10:00 - 10:10	Ejercicio Fact finding, Preparación	4,5,6	B	Londres
10:10 - 10:55	Ejercicio Fact finding, Preguntas	4,5,6	A, B	Bruselas, Madrid
10:55 - 11:05	Ejercicio Fact finding, Escritura	4,5,6	B	Londres
10:30 - 11:15	Ejercicio Análisis y Presentación, Escenificación	1,2,3	A,B	Bruselas, Madrid
11:15 - 12:30	Ejercicio de Grupo con Roles Asignados	1,2,3,4,5,6	A,B	Paris, Londres
13:00 - 15:00				
15:00 – 17:30	Entrevistas	1,2,3 4,5,6	A, B	Bruselas, Madrid

Como puede observarse en el programa anterior, los puntos que los responsables del proceso de valoración deben informar a los participantes son: Horarios de evaluaciones, ejercicios a realizar, selección de empleados por grupo, evaluador asignado para cada ejercicio y el salón en donde se desarrollará cada uno de los ejercicios.

Para realizar la distribución de ejercicios y participantes es necesario utilizar la matriz evaluador / ejercicio a valorar que aparece más adelante.

c. Desarrollo de la actividad de evaluación.

Para obtener el orden esperado, los pasos que los responsables de gestión de personas deben desarrollar son los siguientes:

- c.1 Bienvenida
- c.2 Asignación de competencias por evaluación
- c.3 Asignación de candidatos por evaluador
- c.4 Ejercicios de Valoración de Potencial (Assessment Centre)
 - c.4.1 Ejercicio de Análisis y Presentación
 - c.4.2 Ejercicio de Búsqueda de Información
 - c.4.3 Ejercicio de Grupo con Roles Asignados
 - c.4.4 Entrevista por competencias

c.1 Bienvenida.

Los evaluadores o responsables del área de Gestión de Personas, deben reforzar la confianza comunicada por la Vicepresidencia de la empresa en la etapa de concientización y comunicación, recordando los objetivos de la

jornada de Valoración de Potencial (Assessment Centre), y recordando a los participantes que los resultados de las evaluaciones no tienen ningún resultado negativo que lleve a la empresa a tomar una decisión de despido.

Se recomienda leer el programa establecido para el desarrollo de la jornada evaluativo para asegurar el tiempo que se necesitará cubrir.

c.2 Asignación de competencias por evaluación

La unidad de Organización y Gestión de Personas es la unidad responsable de determinar las competencias que afectan a cada uno de los puestos, las mismas se deben tomar de las competencias definidas en el Directorio de Competencias para la empresa Distribuidora de Electricidad que aparece en el anexo I.

Las competencias, deben ser distribuidas entre las evaluaciones, con el fin, de conocer las competencias que se evaluarán en cada uno de los ejercicios del Assessment Centre.

La asignación de competencias se realiza por medio de la matriz llamada competencias evaluadores que se realiza de la siguiente forma:

En una tabla de doble entrada en donde las competencias se enumeran en el eje vertical y los ejercicios en el eje horizontal. La matriz debe mostrar al menos dos fuentes de evidencia (comportamientos observables con mayor o menor nivel de importancia en el ejercicio) para cada competencia y debe proporcionar una indicación del método que será fuente primaria de evidencia y fuente secundaria de evidencia. A continuación un ejemplo:

Cuadro 6
Matriz Competencias-evaluación
Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica

	Entusiasmo	Capacidad de Relación y Trabajo en Equipo	Creatividad	Pensamiento Analítico	Capacidad Resolutiva	Orientación al Cambio	Orientación al Cliente	Capacidad de Liderazgo	Trabajo con Exigencia
Ejercicio de Grupo		XX			XX	XX		XX	
Ejercicio de Análisis y Presentación	XX		XX	XX	XX				XX

XX Fuente primaria: competencias con mayor nivel de importancia en el ejercicio de evaluación.

X Fuente secundaria: competencias con menor nivel de importancia en el ejercicio de evaluación.

Como antes se indicó el objetivo de la matriz competencia – evaluación, es establecer las competencias que serán evaluadas en cada uno de los ejercicios que conformarán la valoración de potencial (Assesment Centre)

c.3 Asignación de candidato por evaluador.

Además de la matriz, anteriormente presentada, existe otra matriz cuyo diseño y sobre todo utilidad será de gran importancia para los responsables de gestión de personas a la hora de implementar el sistema de Valoración de Potencial (Assessment Centre).

El objetivo que persigue la elaboración de esta matriz es que cada uno de los empleados que participen en el proceso de selección, no sea evaluado u observado por un mismo evaluador en más de una ocasión dentro de las diferentes evaluaciones que se realizan.

A continuación se presente un ejemplo que puede tomarse de base para la elaboración de la matriz.

Cuadro 7
Matriz de asignación evaluador y ejercicio a evaluar
Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica

Técnicas Evaluadores	Ejercicio de Búsqueda de información	Ejercicio de Análisis y Presentación	Ejercicio de Grupo	Entrevista basada en Competencias
A: Susi Ríos	Participantes 1,2,4	Participantes 3,5,6	Participantes 1,2,4	Participantes 3,5,6
B: Veronica Ruiz	Participantes 3,5,6	Participantes 1,2,4	Participantes 3,5,6	Participantes 1,2,4

Participantes:

1. Juan Pérez
2. Pedro Gómez
3. Diego Robles
4. Amira Hurtarte
5. Álvaro Ocaña
6. Rafael Reinoso

Evaluador:

- A. Susi Ríos
- B. Verónica Ruiz

Tal como se muestra en el ejemplo anterior, los responsables de gestión de personas o evaluadores deben realizar la distribución de la siguiente forma: en la fila superior horizontal (título) deben aparecer los ejercicios que serán evaluados. En la primera columna (título) del cuadro, deben aparecer los nombres de los evaluadores. Posteriormente se distribuyen los números de los participantes para cada evaluación y para cada evaluador, tratando que todos los evaluadores evalúen a todos los participantes en las diferentes evaluaciones. El primer evaluador toma los números pares en el primer

ejercicio y los números impares en el segundo ejercicio y así consecutivamente.

c.4 Ejercicios de Valoración de Potencial (Assessment Centre).

Por las competencias que la Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica necesita evaluar en sus empleados, se definió conjuntamente con los responsables de Gestión de Personas que los ejercicios que mejor se adecuan para este fin son los que a continuación se presentan:

C.4.1 Ejercicio de Análisis y Presentación

C.4.2 Ejercicio de Búsqueda de Información

C.4.3 Ejercicio de Grupo con Roles asignados

c.4.1 Ejercicio de Análisis y Presentación.

La unidad de Gestión de Personas, utilizará el ejercicio de Análisis y Presentación para lograr la interacción y simulación de una variedad de habilidades que se ponen de manifiesto en el desarrollo de la evaluación y que son requeridas para puestos gerenciales. Las competencias que este tipo de ejercicio logra mostrar son:

- Entusiasmo.
- Creatividad.
- Pensamiento Analítico.
- Capacidad Resolutiva.
- Capacidad de Trabajo con Exigencia.

La definición de cada competencia aparece descrita en el Directorio de competencias, anexo 1.

Método de evaluación

Caso que se aplicará para el ejercicio de Análisis y Presentación fue denominado inglés para todos, anexo 2.

Pasos a seguir para la realización del ejercicio inglés para todos:

1. Entregar a los participantes el ejercicio, hojas de papel bond, lápiz, marcadores y acetatos.
2. Proceder a la lectura de instrucciones y aclarar las dudas que surjan.
3. Indicar a los participantes que cuentan con 60 minutos de tiempo para realizar el análisis del caso y preparar una presentación para el evaluador.
4. Transcurrido el tiempo se solicita al participantes que pase a una sala diferente para que pueda presentar la presentación sobre el caso.
5. El responsable de gestión de personas o evaluador puede hacer las preguntas que considere necesarias.
6. Una vez finalizada la presentación, se solicita al participante que regrese al salón o aula común para que escriba la decisión tomada. Se indica que posteriormente debe entregar al evaluador el análisis realizado, informando el evaluador al participante que cuenta con 5 minutos para entregar la información.
7. Continuar con el siguiente participante.

Los responsables de gestión de personas podrán establecer si el empleado posee o no una competencia al observar en él, los comportamientos o respuestas que se ponen de manifiesto al realizar los siguientes cuestionamientos:

Ejemplo: ¿porqué piensa usted que esa es la mejor decisión?, ¿Qué aspectos consideró necesarios para concluir lo que ha planteado?, etc.

En el transcurso de la presentación, los responsables de gestión de personas deberán tomar tantas notas como comportamientos los empleados pongan de manifiesto, logrando que el participante no observe los registros. Las anotaciones deberán ser vertidas en el formulario de recogida de información que aparece más adelante.

Para obtener el puntaje del participante en cada competencia, se debe utilizar la siguiente escala de valor.

Escala de Calificación

- 5 Demuestra excelentes habilidades en esta área
- 4 Demuestra buenas habilidades en esta área
- 3 Demuestra suficientes habilidades en esta área
- 2 Necesita algún desarrollo en esta área
- 1 Necesita definitivamente desarrollar esta área

Cada competencia tiene una ponderación de uno a cinco puntos, siendo cinco el valor que mejor refleja la competencia.

FORMULARIO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

El formulario que se presenta a continuación es el definido para la Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica. El mismo puede ser modificado según las necesidades de los evaluadores o responsables de Gestión de Personas.

El formulario de recogida de información del Ejercicio Análisis y Presentación debe ser utilizado únicamente para ese ejercicio y por los responsables de Organización y Gestión de Personas.

Para que los responsables de gestión de personas puedan recoger la información del ejercicio en el formulario, se incluye una explicación de cada una de las partes que lo componen, posteriormente al formulario.

Formato 3
Formulario de recogida de información
Ejercicio Análisis y presentación
Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica
(ejercicio)

Parte I

IDENTIFICACIÓN

EJERCICIO DE ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN

NOMBRE DEL PARTICIPANTE: _____

EVALUADOR: _____

FECHA: _____

Parte II

COMPETENCIAS A EVALUAR EN EL EJERCICIO

COMPETENCIAS A EVALUAR

Entusiasmo

Creatividad

Capacidad de trabajo con exigencia

Pensamiento Analítico

Capacidad resolutive

PARTE III

LISTA DE COMPETENCIAS A EVALUAR
Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS PARA CADA COMPETENCIA

Competencia: ENTUSIASMO

Comportamientos asociados a la competencia entusiasmo:

Transmite con claridad y corrección sus ideas y planteamientos.

Sus decisiones y actitud es dinámica y proactiva ante las tareas encomendadas.

Su expresión, vocalización, y en general, comunicación transmite una actitud positiva y de motivación.

Su comunicación no-verbal es expresiva, acompañando con gestos o expresiones su discurso oral.

Transmite visión positiva del proyecto.

Competencia: PENSAMIENTO ANALITICO

Comportamientos asociados a la competencia pensamiento analítico:

Identifica los puntos clave, pautas o hipótesis complejas.

Integra ideas, datos clave y observaciones de fuentes directas, organizándolos de manera clara y útil.

Extrae relaciones no obvias entre hechos, concilia datos discrepantes y extrae conclusiones.

Utiliza información procedente de otros campos (por ejemplo: su experiencia).

Organiza las partes de un problema de forma sistemática.

Formulario de recogida de información, ejercicio de análisis y presentación continuación

Competencia: CAPACIDAD DE TRABAJO CON EXIGENCIA

Comportamientos asociados a la competencia capacidad de trab. Con exigencia

Se obtiene un alto nivel de rendimiento en la prueba.

Es minucioso y detallista al acometer la tarea asignada.

Sus decisiones contemplan las distintas decisiones para prever posibles
Imprevistos.

Se preocupa por la calidad del trabajo.

Competencia: CREATIVIDAD

Comportamientos asociados a la competencia creatividad:

Propone acciones no directamente explícitas en el ejercicio.

Aporta ideas originales a las cuestiones planteadas.

Propone novedades para la mejora de los resultados de la empresa.

Ofrece diversas soluciones a la resolución de los problemas.

Competencia: CAPACIDAD RESOLUTIVA

Comportamientos asociados a la competencia capacidad resolutiva:

Busca la máxima eficacia y calidad.

Toma decisiones.

Actúa decididamente y asume los riesgos para alcanzar objetivos.

Propone actuaciones y asume las responsabilidades de sus decisiones.

Asigna de forma coherente plazos y tiempos a los temas a abordar.

Actúa de forma proactiva, lleva a cabo nuevos proyectos asumiendo las
responsabilidades de sus decisiones.

Se anticipa a los acontecimientos, aprovechando oportunidades
y actuando en consecuencia.

Sus decisiones son rotundas, huye de ambigüedades, identifica el problema,
propone actuaciones y define el resultado esperado.

Formulario de recogida de información, ejercicio de análisis y presentación continuación

PARTE IV EVALUACIÓN GLOBAL

Competencia	Evidencias	Calificación
Creatividad Es la capacidad de proponer, implantar y desarrollar ideas formas y modos de hacer, distintos y novedosos.		
Pensamiento Analítico Capacidad para identificar problemas, percibir oportunidades y saber establecer relaciones entre diferentes asuntos o problemas. Recoger y saber seleccionar la información relevante. Proponer soluciones viables.		
Capacidad de Trabajo con Exigencia Actitud de implicación y de ofrecer lo mejor de sí mismo en una determinada situación. Atento a los detalles, busca la perfección y el trabajo de Calidad sin perder de vista los objetivos.		
Capacidad Resolutiva Es la predisposición a actuar de forma proactiva, haciendo más de lo que se requiere, actuar decididamente y/o anticipándose a los acontecimientos identificando oportunidades y dándoles respuesta. Implica entusiasmo para proponer y emprender nuevos proyectos.		
Entusiasmo Implica una actitud positiva y de Implicación a la hora de acometer el trabajo. Se transmite en su comunicación y lenguaje no verbal.		

Formulario de recogida de información, ejercicio de análisis y presentación continuación

Instructivo para llenar el formulario de recopilación de información:

El formulario lo debe llenar el responsable de Gestión de Personas o evaluador, en el transcurso del ejercicio sin que el participante se dé cuenta de lo que se está escribiendo.

El formulario consta de las siguientes partes:

- I. Identificación
- II. Competencias a evaluar
- III. Lista de competencias a evaluar y comportamientos asociados para cada competencia
- IV. Evaluación global

I. Identificación:

En el primer apartado se debe registrar el nombre del empleado, fecha y nombre del evaluador que realiza la prueba, con el fin de que los datos recogidos no se asocien a otro empleado por equivocación.

II. Competencias a evaluar en el ejercicio

En este apartado, los responsables de gestión de personas dispondrán del listado de competencias que el ejercicio evalúa para que puedan asociar de mejor forma los comportamientos asociados a esas competencias.

III. Lista de competencias a evaluar y comportamientos asociados a cada competencia

En la parte tres del formulario, se listan las competencias a evaluar por los responsables de Gestión de Personas y se describen cada uno de los comportamientos asociados a esa competencia. Los participantes o candidatos ponen de manifiesto ese comportamiento en la presentación que realizan y los evaluadores deben puntuar cada competencia con la escala de valor descrita anteriormente. La valoración que se da debe tomarse dentro de la escala de uno a cinco, siendo cinco la valoración que mejor califique el comportamiento, es importante dejar escrito en el cuadro que aparece al lado derecho de cada comportamiento el valor de cada competencia para proceder posteriormente a la valoración global.

IV. Evaluación global

En el apartado de evaluación global, dentro del cuadro que aparece a la derecha, el evaluador deberá indicar el promedio obtenido en cada competencia, indicando las evidencias observadas para definir la puntuación (se debe dejar escrito la evidencia que ayudo al evaluador a aplicar ese puntaje).

Ej. Para la competencia Creatividad, el candidato o participante propuso la creación de un sistema virtual de enseñanza de forma clara proponiendo mejoras adicionales a las que el documento presenta, la puntuación puede ser 5 si el evaluador hubiera puntuado con 5 todos los comportamientos asociados a esa competencia.

c.4.2 Ejercicio de Búsqueda de Información.

En la unidad de Gestión de Personas se determinó la utilización de éste ejercicio por que el mismo logra ser particularmente útil para obtener evidencias en las competencias:

- Pensamiento Analítico.
- Capacidad Resolutiva.
- Orientación al Cliente.
- Capacidad de Trabajo con Exigencia.

Métodos de Evaluación

Caso que se aplicará para el ejercicio de búsqueda de información, denominado Líneas aéreas del Sur, anexo III.

Pasos a seguir para la realización del ejercicio Líneas aéreas del Sur:

1. Entregar el cuaderno de instrucciones a los participantes.
2. Proceder a la lectura de instrucciones y a la aclaración de dudas en forma grupal.
3. Indicar a los participantes que cuentan con 10 minutos de tiempo para la lectura del documento entregado y para establecer la estrategia de búsqueda de información.
4. Una vez finalizado ese tiempo, cada participante pasara a la sala asignada para el ejercicio de forma individual. El evaluador deberá responder las preguntas que el participante le formule respondiendo las mismas con el cuaderno de instrucciones del evaluador, cuando la respuesta a la pregunta planteada no se encuentre en el cuaderno del evaluador, el evaluador indicará al participante que no cuenta con la

información solicitada. Para esta etapa, cada empleado o evaluado dispondrá de 15 minutos.

5. Una vez el participante concluya las preguntas planteadas, el evaluador debe indicar al participante que deberá tomar una decisión sobre el problema planteado, dejándolo plasmado en el cuaderno de respuestas. La decisión que el participante tome y las notas que realice, deberá realizarlas en la sala común disponiendo de 10 minutos más.
6. Informar a los participantes que al momento de entregar la decisión tomada, el responsable de gestión de personas o el responsable del desarrollo del ejercicio le podrá realizar preguntas que le ayuden a establecer el sentido de la decisión tomada.
7. Se continúa con el resto de participantes.

Para obtener el resultado de cada una de las competencias los responsables de Gestión de Personas o evaluadores deben observar que los participantes demuestran en el desarrollo del caso la competencia que se está evaluando, él debe conocer la definición de cada competencia para poder observar los comportamientos asociados a la misma.

Para obtener el puntaje del participante en cada competencia, se debe utilizar la siguiente escala de valor, utilizando el formulario de recogida de información que aparece más adelante.

Escala de Calificación

- 5 Demuestra excelentes habilidades en esta área
- 4 Demuestra buenas habilidades en esta área
- 3 Demuestra suficientes habilidades en esta área
- 2 Necesita algún desarrollo en esta área
- 1 Necesita definitivamente desarrollar esta área

Cada competencia tiene una ponderación de uno a cinco puntos, siendo cinco el valor que mejor refleja la competencia.

FORMULARIO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

El formulario que se presenta a continuación es el definido para la Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica. El mismo puede ser modificado según las necesidades de los evaluadores o responsables de Gestión de Personas.

El formulario de recogida de información del Ejercicio búsqueda de información debe ser utilizado únicamente para ese ejercicio y por los responsables de Organización y Gestión de Personas.

Para que los responsables de gestión de personas puedan recoger la información del ejercicio en el formulario, se incluye una explicación de cada una de las partes que lo componen, posteriormente al formulario.

Formato 4
Formulario de recogida de información
Ejercicio Búsqueda de información
Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica
(ejercicio)

<p>Parte I</p> <p>IDENTIFICACIÓN</p> <p style="text-align: center;">EJERCICIO DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="padding: 5px;">NOMBRE DEL PARTICIPANTE:</td><td style="border-bottom: 1px solid black; width: 80%;"></td></tr><tr><td style="padding: 5px;">EVALUADOR:</td><td style="border-bottom: 1px solid black;"></td></tr><tr><td style="padding: 5px;">FECHA:</td><td style="border-bottom: 1px solid black;"></td></tr></table>	NOMBRE DEL PARTICIPANTE:		EVALUADOR:		FECHA:	
NOMBRE DEL PARTICIPANTE:						
EVALUADOR:						
FECHA:						

Parte II

COMPETENCIAS A EVALUAR Y VALORACIÓN

Competencia: PENSAMIENTO ANALITICO

Evidencia 1 Comentario	Valoración 1-5
----------------------------------	-------------------

Evidencia 2 Comentario	Valoración 1-5
----------------------------------	-------------------

Evidencia 3 Comentario	Valoración 1-5
----------------------------------	-------------------

VALORACIÓN GLOBAL DE LA COMPETENCIA: Comentario:	Valoración 1-5
--	-------------------

COMPETENCIA: CAPACIDAD RESOLUTIVA

Evidencia 1 Comentario	Valoración 1-5
----------------------------------	-------------------

Evidencia 2 Comentario	Valoración 1-5
----------------------------------	-------------------

Evidencia 3 Comentario	Valoración 1-5
----------------------------------	-------------------

VALORACIÓN GLOBAL DE LA COMPETENCIA: Comentario:	Valoración 1-5
--	-------------------

Formulario de recogida de información, ejercicio búsqueda de información, continuación

COMPETENCIA: ORIENTACION AL CLIENTE	
Evidencia 1 Comentario	Valoración 1-5
Evidencia 2 Comentario	Valoración 1-5
Evidencia 3 Comentario	Valoración 1-5
VALORACIÓN GLOBAL DE LA COMPETENCIA: Comentario:	Valoración 1-5
COMPETENCIA: CAPACIDAD DE TRABAJO CON EXIGENCIA	
Evidencia 1 Comentario	Valoración 1-5
Evidencia 2 Comentario	Valoración 1-5
Evidencia 3 Comentario	Valoración 1-5
VALORACIÓN GLOBAL DE LA COMPETENCIA: Comentario:	Valoración 1-5

Formulario de recogida de información, ejercicio búsqueda de información, continuación

Instructivo para llenar el formulario de recopilación de información:

El formulario lo debe llenar el responsable de Gestión de Personas o evaluador en el transcurso del ejercicio, sin que el participante se dé cuenta de lo que se está escribiendo.

El formulario consta de las siguientes partes:

V. Identificación

VI. Competencias a evaluar y valoración

I. Identificación:

En el primer apartado se debe registrar el nombre del empleado, fecha y nombre del evaluador que realiza la prueba, con el fin de que los datos recogidos no se asocien a otro empleado por equivocación.

II. Competencias a evaluar y valoración

En este apartado el responsable de Gestión de Personas debe escribir para cada competencia los comportamientos que observó durante el desarrollo del ejercicio, asignándole el valor que mejor describa la forma en que puso de manifiesto.

Para ejemplificar la forma en que el formulario se realiza a continuación una explicación de cada uno de los apartados que lo conforman:

Para la competencia Pensamiento analítico, la evidencia y comentario será “preguntó sobre información accesorio que lo hizo desviarse del problema central”, con lo cual, se deberá escribir en el apartado de Comportamiento 1, Comentario.

Para establecer el valor que se debe asociar a ese comportamiento relacionándolo con la competencia (formulario parte II, cuadro superior

derecho, que aparece para cada comportamiento), se debe tomar de guía la escala de valor:

Escala de Calificación

- 5 Demuestra excelentes habilidades en esta área
- 4 Demuestra buenas habilidades en esta área
- 3 Demuestra suficientes habilidades en esta área
- 2 Necesita algún desarrollo en esta área
- 1 Necesita definitivamente desarrollar esta área

Para el ejemplo que se indicó, el valor que se asigna según la escala de calificación es 1, puesto que el empleado definitivamente necesita desarrollar su pensamiento analítico para lograr encontrar la solución al problema que se le planteó.

Posteriormente y para el apartado de valoración global de la competencia, el evaluador debe sacar el promedio de las evidencias, asignando ese resultado a la competencia evaluada. El número resultante, se debe escribir en el cuadro superior derecho de Valoración 1-5 que aparece, si el evaluador o responsable de Gestión de Personas considera necesario hacer un comentario final debe dejarlo escrito en ese mismo cuadro.

c.4.3 Ejercicio de Grupo con Roles Asignados.

El ejercicio de grupo con roles asignados fue seleccionado dentro de los existentes por la Unidad de Gestión de Personas de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, por ser un método de evaluación que logra simular una reunión típica en una organización estándar, en el desarrollo del ejercicio los participantes logran demostrar las habilidades de trabajo en equipo, liderazgo, influencia en los demás y toma de decisiones ya que se interactúa y indica que se tienen que lograr los objetivos

fijados dentro de cada rol. Lo más destacado del ejercicio es que los participantes encuentran conflictos similares en el resto de participantes y logran apropiarse del rol.

El ejercicio se aplica para obtener evidencia de capacidades para puesto de primera línea y puestos directivos, en el ejercicio debe participar un grupo de entre cinco y siete participantes.

Las competencias que evalúa el ejercicio son:

- Capacidad de Relación y Trabajo en Equipo.
- Orientación al Cambio.
- Capacidad de Liderazgo.
- Capacidad Resolutiva.

Método de Evaluación

Caso que se aplicará para el ejercicio de Grupo con Roles asignados fue denominado Promoda, S.A. anexo IV.

Pasos a seguir para la realización del ejercicio inglés para todos:

1. Entregar el cuaderno de instrucciones a los participantes.
2. Proceder a la lectura de instrucciones generales y a la aclaración de dudas en forma grupal.
3. Indicar a los participantes que cuentan con 10 minutos de tiempo para la lectura del documento entregado y para establecer la estrategia de la reunión (anexo IV).
4. Indicar a los participantes que los evaluadores estarán presentes en el transcurso de la reunión para observar lo que allí sucede para este caso, la reunión se simulará con el grupo completo de participantes.

5. Una vez el participante concluya las preguntas planteadas, el evaluador debe indicar a los participantes que disponen de 50 minutos para el desarrollo de la reunión. El evaluador debe indicar el momento en que se inicia la reunión y contar el tiempo que transcurre.

En el presente ejercicio, los evaluadores o responsables de Gestión de Personas deben observar a todos los candidatos asignados durante la discusión, registrando las comunicaciones verbales y no verbales en el formulario de recogida de información que se presenta más adelante.

Una vez comenzado el proceso de observación, los responsables de Gestión de personas o evaluadores deben rotar sus posiciones a la media hora del inicio del ejercicio, de manera que siempre puedan tener la oportunidad de evaluar a todos los candidatos frontalmente.

No se debe realizar la evaluación comparando el desempeño del candidato con respecto al resto del grupo en el que interviene. La evaluación se debe centrar en la definición de las competencias que se están evaluando.

Para realizar las anotaciones que se ponen de manifiesto en el ejercicio y para calificar el valor que se asigna a cada competencia, es necesario utilizar el formulario de recogida de información creado para el ejercicio de grupo con roles asignados.

FORMULARIO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

El formulario que se presenta a continuación es el definido para la Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica. El mismo puede ser modificado según las necesidades de los evaluadores o responsables de Gestión de Personas.

El formulario de recogida de información del Ejercicio de Grupo con roles asignados debe ser utilizado únicamente para ese ejercicio y por los responsables de Organización y Gestión de Personas.

Para que los responsables de gestión de personas puedan recoger la información del ejercicio en el formulario, se incluye una explicación de cada una de las partes que lo componen, posteriormente al formulario.

Formato 5
Formulario de recogida de información
Ejercicio de grupo con roles asignados
Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica
(ejercicio)

Parte I	
IDENTIFICACIÓN	
EJERCICIO DE GRUPO CON ROLES ASIGNADOS	
NOMBRE DEL PARTICIPANTE:	
EVALUADOR:	
FECHA:	

Parte II

COMPETENCIAS A EVALUAR EN EL EJERCICIO

Competencias a evaluar

Capacidad Resolutiva	<input type="text"/>
Orientación al cambio	<input type="text"/>
Capacidad de Liderazgo	<input type="text"/>
Capacidad de Relación y Trabajo en Equipo	<input type="text"/>

PARTE III

LISTA DE COMPETENCIAS A EVALUAR
Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS PARA CADA COMPETENCIA

Competencia: CAPACIDAD RESOLUTIVA

Comportamientos asociados a la competencia Capacidad resolutiva

Asume la responsabilidad que le corresponde.	<input type="text"/>
Vela por el cumplimiento de los objetivos asignados.	<input type="text"/>
Establece alianzas para avanzar en las tareas y consecución de los Objetivos.	<input type="text"/>
Toma decisiones y demuestra iniciativa para impulsar el trabajo.	<input type="text"/>
Planifica las tareas a realizar.	<input type="text"/>
Es previsor y se adelanta a los problemas.	<input type="text"/>
Ayuda a solucionar problemas en el equipo.	<input type="text"/>

Formulario de recogida de información, ejercicio de grupo con roles asignados, continuación

Competencia: ORIENTACIÓN AL CAMBIO

Comportamientos asociados a la competencia Orientación al cambio

Tiene en consideración los distintos puntos de vista ofrecidos por el caso.

Cede ante puntos de vista distintos a los suyos.

Se apoya en la información ofrecida para generar nuevos enfoques.

Su enfoque es innovador, desbancándose por soluciones novedosas y relegando a un segundo plano comportamientos conservadores.

Competencia: CAPACIDAD DE LIDERAZGO

Comportamientos asociados a la competencia Capacidad de liderazgo

Busca aliados. Identifica a quiénes y cuándo debe convencer.

Aporta sugerencias acerca de cómo abordar el problema y/o organizar la discusión.

Consigue que el equipo participe plenamente en la consecución de objetivos.

Encarga o sugiere distribución del trabajo a unos u otros.

Impulsa para progresar en la discusión.

Sugiere cambios o mejoras en el enfoque.

Retoma los objetivos clave de la discusión.

Asume la dirección dirigiendo la discusión.

Formulario de recogida de información, ejercicio de grupo con roles asignados, continuación

Competencia: TRABAJO EN EQUIPO Y CAPACIDAD DE RELACIÓN

Comportamientos asociados a la competencia Trabajo en equipo y capacidad de relación

Demuestra tacto, sensibilidad y consideración hacia los demás, siendo admitido como miembro del equipo por otros participantes, generando empatía.

Distribuye sonrisas, mantiene un buen contacto visual y demuestra conductas no verbales que indican sensibilidad-receptividad hacia las ideas de los demás.

Maneja con diplomacia los conflictos del grupo buscando puntos de encuentro.

Coloca los objetivos del equipo por encima de los suyos.

Participa activamente en la dinámica, buscando el bien común del equipo.

Proporciona ideas o informaciones que despiertan en el grupo "enriquecimientos" o "temas de discusión-aceptación".

Formulario de recogida de información, ejercicio de grupo con roles asignados, continuación

PARTE IV EVALUACIÓN GLOBAL

Competencia	Evidencias	Calificación
<p>Capacidad Resolutiva</p> <p>Capacidad para tomar decisiones y espíritu proactivo a la hora de acometer tareas que garantizan la consecución de los objetivos marcados.</p>		
<p>Orientación al Cambio</p> <p>Se adapta y trabaja eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas diversas.</p> <p>Entiende y valora posturas distintas o puntos de vista encontrados.</p> <p>Adapta su enfoque a medida que la situación lo requiere.</p> <p>Propicia y/o acepta cambios con el fin de adaptarse a las necesidades de la situación.</p>		
<p>Capacidad de Liderazgo</p> <p>Asume el rol de líder del grupo o equipo de trabajo.</p> <p>Impulsa para progresar en la discusión.</p> <p>Establece prioridades, distribuye el trabajo y propone cambios o mejoras en el enfoque</p> <p>Apoya a los demás en su trabajo.</p>		
<p>Capacidad de Relación y Trabajo en Equipo</p> <p>Capacidad para favorecer Procesos de comunicación en los que se pongan de manifiesto la sensibilidad hacia las opiniones de los demás, así como el tacto y la delicadeza en el trato con otros.</p> <p>Colabora y ayuda al equipo para la consecución de los objetivos.</p>		

Formulario de recogida de información, ejercicio de grupo con roles asignados, continuación

Instructivo para llenar el formulario de recopilación de información:

El formulario lo debe llenar el responsable de Gestión de Personas o evaluador, en el transcurso del ejercicio, sin que el participante se dé cuenta de lo que se está escribiendo.

El formulario consta de las siguientes partes:

- I. Identificación.
- II. Competencias a evaluar en el ejercicio.
- III. Competencias a evaluar y comportamientos asociados a cada competencia.
- IV. Evaluación global.

I. Identificación:

En el primer apartado se debe registrar el nombre del empleado, fecha y nombre del evaluador que realiza la prueba, con el fin de que los datos recogidos no se asocien a otro empleado por equivocación.

II. Competencias a evaluar en el ejercicio

En este apartado, los responsables de gestión de personas disponen del listado de competencias que el ejercicio evalúa para que puedan relacionar de mejor forma los comportamientos asociados a esas competencias.

III. Lista de competencias a evaluar y comportamientos asociados a cada competencia

En la parte tres del formulario, se listan las competencias a evaluar por los responsables de Gestión de Personas y se describen cada uno de los comportamientos asociados a esa competencia. Los participantes o candidatos ponen de manifiesto ese comportamiento en la simulación de la reunión.

Para establecer el valor que se debe asociar a ese comportamiento relacionándolo con la competencia (formulario parte III, cuadro superior derecho, que aparece para cada comportamiento), se debe tomar de guía la escala de valor:

Escala de Calificación

- 5 Demuestra excelentes habilidades en esta área
- 4 Demuestra buenas habilidades en esta área
- 3 Demuestra suficientes habilidades en esta área
- 2 Necesita algún desarrollo en esta área
- 1 Necesita definitivamente desarrollar esta área

La valoración que se da debe tomarse dentro de la escala de uno a cinco, siendo cinco la valoración que mejor califique el comportamiento, es importante dejar escrito en el cuadro que aparece al lado derecho de cada comportamiento el valor de cada competencia para proceder posteriormente a la valoración global.

IV. Evaluación global

En el apartado de evaluación global, dentro del cuadro que aparece a la derecha, el evaluador deberá indicar el promedio obtenido en cada competencia, registrando las evidencias observadas para definir la puntuación (se debe dejar escrito la evidencia que ayudo al evaluador a aplicar ese puntaje).

Ej. Para la competencia Capacidad de Liderazgo, un comportamiento puede ser que el candidato o participante luego de escuchar al resto del grupo proponga la forma de llegar al objetivo planteado y que el resto del grupo este de acuerdo con el planteamiento, la puntuación puede ser 3 si el evaluador hubiera puntuado con en el apartado III en esa competencia la valoración que promediada resulte ser 3.

c.4.4 Entrevista por competencias.

Considerando que los evaluadores o responsables de realizar el procedimiento de selección interna de personal o promoción de empleados no cuentan con la habilidad suficiente para realizar las entrevistas, se realizó una guía que desarrolla la forma en que la entrevista por competencias puede ser realizada. Antes de iniciar el proceso de evaluación, los responsables de gestión de personas deben conocer poder aplicar la guía, la misma se encuentra en el anexo V. Una vez desarrollada la habilidad para realizar preguntas por competencias, se podrá dejar de utilizar la misma.

Estructura de la entrevista:

- a. Sensibilización del candidato
- b. Conducción de la entrevista
- c. Cierre de la entrevista

a. Sensibilización del candidato

Los responsables de Organización y Gestión de Personas o evaluadores, deben poner especial atención a la etapa de sensibilización, ya que es crucial

para el éxito de la entrevista basada en competencias; es la fase preliminar de preparación del candidato para contestar un estilo de preguntas ligeramente diferente al que posiblemente conozca. Los responsables de Gestión de personas o evaluadores deberán, en esta etapa, explicar al candidato la forma en que se desarrollará la entrevista y los objetivos que se persiguen para llevarla a cabo.

b. Conducción de la entrevista

Los responsables de Gestión de Personas deben dedicar una media de 15 minutos para explorar cada competencia a evaluar. Si se cubre cada competencia adecuadamente puede que no necesite hacer preguntas adicionales al candidato, cuando los evaluadores o responsables de Gestión de Personas descubran suficientes evidencias sobre un área particular habrán obtenido la respuesta esperada. Las preguntas no tienen que seguir un orden particular, en muchas ocasiones la investigación en un área conduce a discutir sobre otras obteniendo evidencias relevantes sobre otras competencias.

c. Cierre de la entrevista

Después de llevar a cabo la entrevista los responsables de Gestión de Personas deben preguntar al candidato o participante si tiene alguna pregunta final y luego se debe terminar la entrevista.

FORMULARIO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

El formulario que se presenta a continuación es el definido para la Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica. El mismo puede ser modificado según las necesidades de los evaluadores o responsables de Gestión de Personas.

El formulario de recogida de información de la entrevista con base a competencias debe ser utilizado únicamente para ese fin y por los responsables de Organización y Gestión de Personas.

El formulario recoge las competencias que la Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica tiene definidas para puestos Directivos y de Primera línea.

Para que los responsables de gestión de personas puedan recoger la información de la entrevista, se incluye una explicación de cada una de las partes que lo componen, posteriormente al formulario.

Formato 6
Formulario de recogida de información
Entrevista basada en competencias
Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica
(ejemplo)

ENTREVISTA BASADA EN COMPETENCIA

NOMBRE DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE DEL EVALUADOR:

FECHA REALIZACIÓN ENTREVISTA:

Competencia 1
Comentario

Competencia 2
Comentario

Competencia 3
Comentario

Competencia 4
Comentario

Competencia 5
Comentario

Competencia	NE	1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						

Instructivo para llenar el formulario de recopilación de información:

El formulario debe ser llenado por el evaluador o responsable de Gestión de Personas en el transcurso de la entrevista sin que el participante se dé cuenta de lo que se está escribiendo.

1. Indicar en la primera parte del formulario el nombre del empleado, nombre del evaluador y la fecha de realización de la entrevista.
2. En las siguientes líneas se debe indicar el nombre de la competencia investigada, describiendo las evidencias o comportamientos observados durante la entrevista.
3. En el cuadro que aparece al final del formulario, se debe resumir la valoración asignada a cada competencia aplicando la misma escala de valor utilizada en los ejercicios anteriores, sabiendo que uno es la valoración que más se aleje de la competencia y cinco la valoración que mejor refleje la competencia.

Escala de Calificación

- 5 Demuestra excelentes habilidades en esta área
- 4 Demuestra buenas habilidades en esta área
- 3 Demuestra suficientes habilidades en esta área
- 2 Necesita algún desarrollo en esta área
- 1 Necesita definitivamente desarrollar esta área

3. INFORME FINAL DE EVALUACIÓN.

Para obtener el resultado final de cada empleado evaluado en el Assessment Centre los responsables de Gestión de Personas o evaluadores, deberán reunirse para establecer criterios comunes sobre cada uno de los participantes. Para cada empleado evaluado se debe entregar un informe individual, el informe es el resumen final de los ejercicios realizados y de la entrevista por competencias.

La valoración global de cada una de las competencias debe resumir las evidencias de comportamientos recogidas en cada ejercicio complementado con la entrevista por competencias, para tal efecto se ha realizado el formulario final de evaluación.

Para que los responsables de gestión de personas puedan recoger la información global del proceso de evaluación, se incluye una explicación de cada una de las partes que componen el formulario posteriormente al mismo.

Formato 7
Formulario de recogida de información
Informe final de evaluación
Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica
(ejemplo)

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN				
PARTE I				
IDENTIFICACIÓN				
DATOS DEL EMPLEADO				
NOMBRE Y APELLIDOS:	<input style="width: 90%;" type="text"/>			
PUESTO:	<input style="width: 90%;" type="text"/>			
PARTE II VALORACIÓN GLOBAL DEL EMPLEADO				
DESEMPEÑO PUESTO ACTUAL				
Excepcional <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Muy Bueno <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Bueno <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Normal <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Bajo <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
PARTE III RECORRIDO EN OTROS PUESTOS DE TRABAJO				
DESEMPEÑO OTROS PUESTOS DE TRABAJO				
Muy Alto <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Alto <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Normal <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Bajo <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	
PARTE IV PERFIL PROFESIONAL				
PERFIL PROFESIONAL DEL EMPLEADO				
Gestión <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Técnico <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Comercial <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>		
PARTE V FAMILIA DE CONOCIMIENTO				
FAMILIAS DE CONOCIMIENTO EN LA QUE TIENE HABILIDAD O INTERÉS				
Generación <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Recursos <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Distribución <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Asuntos Jurídicos <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Sistemas Telecomunicaciones <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
Económico Financiero <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Ingeniería / Calidad y Medio Ambiente <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Consultoría <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Comercial, ventas y marketing <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Gas <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
Regulación <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Control <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Minería <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Otros <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	

PARTE VI PERFIL PERSONAL				
PERFIL PERSONAL CON BASE A LAS EVIDENCIAS DE LOS EJERCICIOS REALIZADO				
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo
Entusiasmo				
Trabajo con exigencia				
Capacidad de análisis				
Capacidad de resolución/Orientación a resultados				
Capacidad de relación y comunicación				
Enseñanza y desarrollo de colaboradores				
Auto desarrollo				
Rigor en la gestión				
Orientación al cliente				
Liderazgo e influencia en los demás				
Orientación al cambio y a la innovación				
Capacidad de negociación y resolución de conflictos				
Trabajo en equipo/red				

PARTE VII COMPROMISO Y MOTIVACIÓN				
COMPROMISO Y MOTIVACIÓN PERSONAL PARA CON SU PUESTO, SU SUPERIOR Y LA EMPRESA				
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo
Identificación con los valores y la cultura de la empresa				
Alineación con los objetivos de empresa				
Búsqueda de la mejora continua en cada una de las acciones				
Motivación con la actividad desarrollada actualmente				
Satisfacción personal con su desarrollo profesional				

Comentarios

AREAS DE CONOCIMIENTO Y HABILIDADES PERSONALES CUYA MEJORA FACILITE SU PROMOCIÓN PROFESIONAL O REUBICACIÓN

Formulario de recogida de información, formulario final de evaluación, continuación

Instructivo para llenar el formulario de informe final de evaluación:

PARTE I IDENTIFICACIÓN

Es importante poner especial atención en la identificación del formulario de cada participante ya que podrían confundirse y eso dejaría sin efecto el proceso de valoración de potencial.

En este apartado los responsables de Gestión de Personas o evaluadores deberán indicar el nombre del empleado y el nombre del puesto actual.

PARTE II VALORACIÓN GLOBAL DEL EMPLEADO

En este apartado los responsables de Gestión de Personas deben entrevistarse con los Gerentes de cada área, deben realizar tantas preguntas como consideren sobre aspectos de trabajo de cada participante. El objetivo de la entrevista es determinar la puntuación que el Jefe inmediato otorga al trabajo que realiza el participante, la valoración se debe hacer de forma cualitativa otorgando la escala de valor que aparece a continuación:

5 = Excepcional
4 = Muy bueno
3 = Bueno
2 = Normal
1 = Bajo

Se debe considerar que los empleados evaluados son los que tienen un desempeño diferencial superior en comparación al resto de sus compañeros de trabajo y que esa es la razón por la cual participan en el proceso de valoración de potencial. A largo plazo serán futuros jefes de área o Gerentes, con lo cual, la media obtenida debe ser superior a normal y muy rara vez será excepcional.

En el cuadro que aparece en el apartado de Valoración global del empleado se indicará el puntaje otorgado por el Jefe inmediato o Gerente de área.

PARTE III RECORRIDO EN OTROS PUESTOS DE TRABAJO

Para completar este apartado, los responsables de Gestión de Personas o evaluadores deberán hacer una tarea de investigación en los expedientes de trabajo de los participantes en el proceso de evaluación. Aquí se debe tomar especial atención a regímenes disciplinarios; llamadas de atención verbal, escrita o suspensiones. Cartas de felicitación de antiguos Jefes o bien premios

obtenidos como reconocimiento al buen desempeño. Se debe tomar en cuenta el punteo obtenido en los últimos 3 años en las evaluaciones del Desempeño.

La escala de valor que se definió con los directivos y evaluadores de la Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica es la siguiente:

Muy Alto: el empleado tiene registro de cartas de felicitación y un promedio mayor a 90 puntos en la evaluación del Desempeño.

Alto: promedio mayor a 90 puntos en la evaluación del Desempeño.

Normal: Promedio menor a 90 puntos en evaluación del Desempeño.

Bajo: existencia de regímenes disciplinarios por causas menores, si el empleado tuviera una falta grave en su expediente quedará fuera del proceso de selección para puestos Directivos y de Primera línea.

PARTE IV PERFIL PROFESIONAL

Tomando en cuenta la titulación, desempeño de funciones técnicas, de gestión y comerciales los responsables de Gestión de Personas deberán marcar con una X el perfil que más se acerque al candidato evaluado.

Por el giro del negocio de la Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, los Directivos y responsables de Gestión de Personas de la Gerencia de Recursos Humanos determinaron que los tres perfiles seleccionados son los que más se acercan a la actividad que los empleados realizan.

PARTE V FAMILIAS DE CONOCIMIENTOS

En este apartado lo que se pretende es establecer que habilidad tiene más desarrollada el participante para ubicarlo en un puesto en el que pueda potenciar su desempeño. La forma de establecer el área de trabajo en la cual tiene mayor conocimiento o habilidad es en la entrevista por competencias. Allí se le pregunta directamente al empleado cual de los conocimientos adquiridos

en el transcurso de su vida profesional y/o académica a logrado desarrollar, se le pregunta la causa o razón del porque es esa el área que logró desarrollar para establecer si es el área que más le gusta. Lo que persigue esta parte del formulario es establecer las habilidades profesionales del empleado para garantizar la promoción al nuevo puesto de trabajo. El empleado no debe saber para qué puesto será promovido ya que eso condicionaría las respuestas que este puede dar.

PARTE VI PERFIL PERSONAL

Es en esta parte del formulario en donde se toman los valores promedio que corresponden a cada competencia evaluada, tomando de base el resultado de cada competencia en cada uno de los ejercicios realizados durante la valoración de potencial. Se debe establecer el nivel de esa competencia en función de la escala de valor descrita anteriormente en el apartado de valoración global del empleado.

PARTE VII COMPROMISO Y MOTIVACIÓN

Las evidencias del compromiso y motivación que el empleado tiene para con su Jefe, puesto y empresa serán establecidos en la entrevista por competencias. Aquí se debe preguntar al participante el nivel de identificación que tiene y de compromiso para cada uno de los ítems de este apartado, tratando de buscar razones para la respuesta que brinda por medio de la pregunta ¿ Y porqué? al preguntarle la razón por la cual se siente de tal o cual forma ayudará al evaluador a establecer si el participantes ha tratado de manipular la respuesta. La escala de valor que puntuará cada una de los ítems es la presentada en el apartado de valoración global del empleado.

En el apartado de comentarios de esta misma parte del formulario se el evaluador o responsable de gestión de personas debe dejar constancia por escrito de las áreas de conocimiento y habilidad personal del participantes que le ayudarán en su opinión a facilitar su promoción o reubicación al nuevo puesto de trabajo.

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN

A continuación se presenta un ejemplo del informe final que se genera al finalizar la jornada de evaluación, el mismo puede tomarse de base para el informe que generen los responsables de gestión de personas. Se debe realizar un informe por participante y el mismo contiene el resultado final de la evaluación de cada uno de los empleados participantes en la jornada de valoración de potencial. De este informe se dejará una copia en Organización y Recursos Humanos y se trasladará una copia al superior jerárquico del empleado.

La primera hoja del formulario, corresponde a la parte de identificación del empleado o participante.

Los datos de la hoja número dos: Datos personales, Datos académicos, Datos profesionales y Trayectoria profesional se debe obtener del expediente personal del empleado, si no se contara alguna información, el evaluador deberá solicitar al participante la información faltante en la entrevista por competencias.

La hoja número tres, Motivas, Área de idoneidad funcional y Perfil profesional, es información que el evaluador o responsable de gestión de personas debe

obtener de la jornada evaluativo y especialmente a la hora de realizar la entrevista con base a competencias.

La hojas número cuatro, Valoración rasgos tipo de personalidad, es el valor promedio de cada una de las competencias que fueron evaluadas en los diferentes ejercicios de evaluación. Las áreas más altas se toman en cuenta como puntos fuertes y las competencias con menor puntuación se tomarán como áreas de mejora.

Finalmente la hoja número cinco, es el resumen global de toda la jornada de evaluación. Aquí el evaluador debe tomar de base todas las anotaciones realizadas en los diferentes formularios de recogida de información y en base a esa valoración global, se deberá indicar la Valoración del Potencial del empleado.

Formato 8
Informe final de evaluación
Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica
(ejemplo)

id:

INFORME DE VALORACIÓN

EMPLEADO

EMPRESA

FECHA EVALUACIÓN

DATOS PERSONALES			
NOMBRE Y APELLIDO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
FECHA DE NACIMIENTO	<input type="text"/>	EDAD	<input type="text"/>
DATOS ACADÉMICOS			
TITULACIÓN	<input type="text"/>		
CURSOS DE POSTGRADO	<input type="text"/>		
IDIOMAS	HABLADO	ESCRITO	
Inglés	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Francés	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Aleman	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Otros	<input type="text"/>		
DATOS PROFESIONALES			
PUESTO ACTUAL	<input type="text"/>		
AREA/UNIDAD	<input type="text"/>		
SUELDO FIJO	<input type="text"/>		
NIVEL JERARQUICO	<input type="text"/>		
TRAYECTORIA PROFESIONAL			
EMPRESA	AÑO ENTRADA	AÑO SALIDA	CARGOS OCUPADOS
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Informe final de evaluación, continuación

MOTIVACIÓN							
SATISFACCIÓN EN LA OCUPACIÓN		EXCEPCIONAL	ALTO	MEDIO	BAJO	NS/NC	
SATISFACCIÓN CON EL DESARROLLO PROFESIONAL	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
SATISFACCIÓN CON LA RETRIBUCIÓN	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
NIVEL DE MOTIVACIÓN GLOBAL	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
INTEGRACIÓN CON EL PROYECTO DE EMPRESA	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
EXPECTATIVAS DE FUTURO	Su nivel de motivación es alto, sus expectativas personales se centralizan con las políticas y situaciones de cambio que hasta ahora ha mostrado.						
OBSERVACIONES							
AREA/IDONEIDAD FUNCIONAL							
ADMINISTRACIÓN FINANZAS	<input checked="" type="checkbox"/>	DISTRIBUCIÓN	<input type="checkbox"/>				
ASESORÍA JURÍDICA	<input type="checkbox"/>	GENERACIÓN	<input type="checkbox"/>				
CALIDAD/MEDIO AMBIENTE	<input type="checkbox"/>	ORGANIZACIÓN Y RRHH	<input type="checkbox"/>				
COMERCIAL Y MARKETING	<input checked="" type="checkbox"/>	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	<input type="checkbox"/>				
COMUNICACIÓN	<input type="checkbox"/>	TELECOMUNICACIONES	<input type="checkbox"/>				
CONTROL ECONÓMICO/AUDITORÍA	<input type="checkbox"/>	INDUSTRIAL	<input type="checkbox"/>				
CONSTRUCCIÓN	<input type="checkbox"/>	GERENCIA DE PROYECTOS	<input type="checkbox"/>				
		OTRAS	<input type="text"/>				
PERFIL PROFESIONAL							
GERENCIAL	<input checked="" type="checkbox"/>	TÉCNICO	<input type="checkbox"/>	CONSULTOR	<input type="checkbox"/>	COMERCIAL	<input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES	De acuerdo con las evidencias recogidas muestra un claro perfil gerencial						
<input type="text"/>							

Informe final de evaluación, continuación

MOTIVACIÓN					
	EXCEPCIONAL	ALTO	MEDIO	BAJO	NS/NC
ENTUSIASMO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDAD DE RELACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CREATIVIDAD	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PENSAMIENTO ANALÍTICO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDAD RESOLUTIVA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORIENTACIÓN AL CAMBIO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LIDERAZGO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDAD DE TRABAJO CON EXIGENCIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PUNTOS FUERTES
Capacidad de trabajo con exigencia, Orientación al cliente, Capacidad resolutive, pensamiento analítico, Trabajo en Equipo y Entusiasmo.

AREAS DE MEJORA
Creatividad, Orientación al cambio y Liderazgo.

Informe final de evaluación, continuación

INFORMACIÓN ADICIONAL			
<p>Actualmente, el nivel de motivación de Pilar no es el deseado ya que esta recién incorporada a su puesto de trabajo tras una baja maternal. Dicha situación ha coincidido en un momento de cambio organizacional, encontrándose en superior nuevo así como cambio en la estructura del propio departamenteo, hecho que a ella le ha afectado directamente, no obstante Pilar es una persona perseverante y tenaz y sobre todo muy entuciawsta manifiesta total acuerdo con la política y proyecto de empresa del grupo y ahnela conseguir la confianza de su nuevo jefe.</p> <p>Con respecto a su estilo de trabajo debemos destacar que es una persona diligente y muy responsable con su trabajo, es planificada y con muy buenos dotes de organización, lo que le ayuda a conseguir los objetivos establecidos. Posee buenos recursos analíticos, sabe identificar las partes de un problema y discernir lo importante para a partir de ahí, establecer las líneas de actuación, así mismo es proactiva y con alto nivel de iniciativa característica que le ayuda a la toma de decisiones, ante las cuales asume la rpsponsabilidad que estas conllevan. No obstante su ya mencionada capacidad le ayuda a no incurrir en posibles riesgos.</p> <p>Posee un nivel alto de creatividad, que se puede observar en planteamientos originales e innovadores así como en cambios y mejoras en formas de trabajo y metologías.</p> <p>En el terreno interpersonal, es una persona muy abierta extrovertida, su seguridad en sí misma le hace mostarse tal como es. Es muy hábil y persuasiva a la hora de exponer sus argumentos poseyendo un buen nivel de comunicación. Estas características junto con su capacidad de organización y visión de los problemas le ayudan a conseguir de manera natural el liderazgo del grupo. Su estilo es democrático mostrándose receptiva y flexible ante otras opiniones diferentes a las suyas y velando por el bien grupal, anteponiendolo a los suyos propios.</p> <p>Por las evidencias recogidas en el proceso de evaluación consideramos que Pilar posee un excepcional potencial para desarrollar una carrera profesional ascendente. No obstante consideramos que dada la rapidez de su carrera debería a corto plazo, asetarse y consolidar su posición y conocimientos.</p>			
VALORACIÓN DEL POTENCIAL			
EXCEPCIONAL	ALTO	MEDIO	BAJO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Informe final de evaluación, continuación

4. FEEDBACK (Información de resultado al participante).

Esta etapa es posterior al proceso evaluativo, y el evaluador debe realizarla de forma individual con cada uno de los empleados evaluados.

Luego de haber realizado el informe del empleado evaluado se vuelve a convocar a una reunión de realimentación de la Jornada de Assessment Centre. El feedback es el proceso fundamental para mejorar la eficacia de los empleados de la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica. Es en esta etapa en donde el evaluador debe explicar a cada participante como antes se indicó de forma individual cuales son las competencias que según el resultado de la evaluación son puntos fuertes y cuales son áreas de mejora.

El fin de dar realimentación a los empleados, es potenciar el perfil de los empleados en comparación a lo que el puesto requiere de él. Al saber el

empleado las áreas en las que a la empresa le interesa que él mejore, pondrá especial atención en desarrollarlas conjuntamente con su jefe inmediato y asumirá mayor protagonismo en el desarrollo de su propia carrera profesional.

El objetivo que el responsable de gestión de personas deberá lograr en el proceso de realimentación es:

- Ofrecer información a los participantes sobre su conducta en cada Competencia.
- Obtener información sobre cómo los participantes se auto perciben cuando evalúan su propia conducta.
- Apoyar-ayudar a los participantes a la hora de identificar sus puntos fuertes y áreas de desarrollo.
- Mantener y/o incrementar la motivación de los participantes animándolos hacia su desarrollo.
- Asesorar-aconsejar sobre posibles cursos, herramientas, o técnicas que les permita a los participantes desarrollar las competencias identificados como puntos débiles

5. DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS Y PLAN DE CARRERA.

La empresa Distribuidora de Energía Eléctrica obtendrá, tanto las necesidades formativas del empleado como el potencial que tiene para determinar su carrera en la empresa, al comparar el perfil del empleado y perfil de puesto.

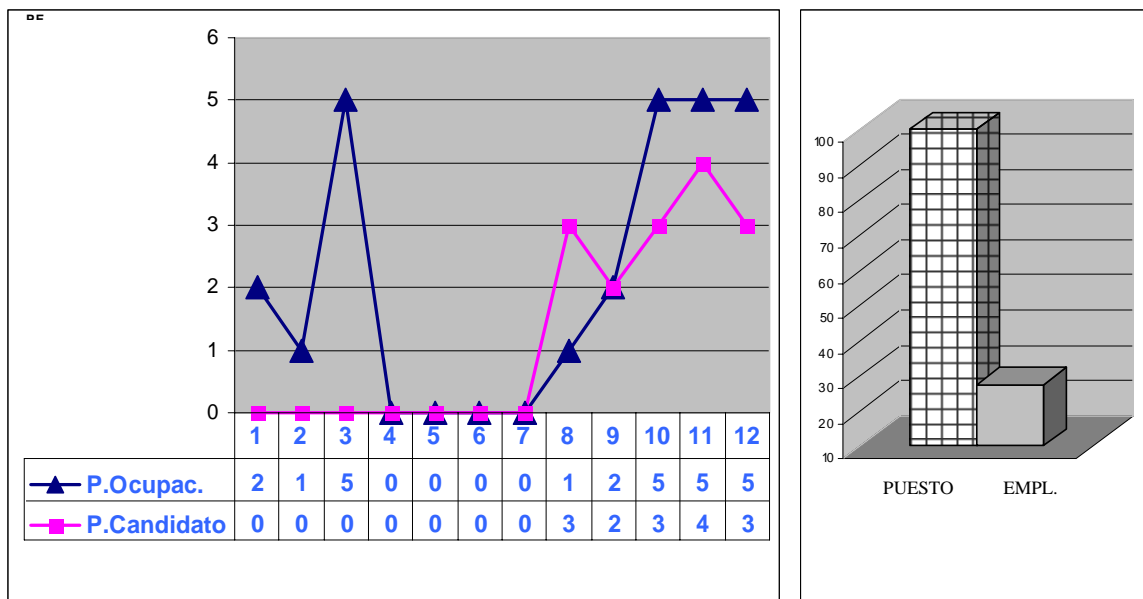
La empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, desarrolló un sistema informático en el cual se obtiene la diferencia entre ambos perfiles de forma automática al ingresar los puntajes obtenidos en cada competencia.

Todos los niveles de competencia que el empleado tenga por debajo del requerido por el puesto de trabajo será lo que se debe definir como necesidad formativa.

Los empleados que obtengan un nivel de competencias igual o superior al requerido por el puesto de trabajo, serán los empleados claves de la empresa y para los que se debe desarrollar un plan de carrera.

A continuación una gráfica del reporte que genera el sistema informático para la valoración de Potencial del empleado.

Gráfica 3
Comparación perfil personal-perfil del puesto
Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica



Fuente: Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, Unidad de Gestión de Personas, año 2002.

La gráfica muestra, el perfil del empleado contra el perfil del puesto; el perfil del empleado aparece en la columna en color gris y el perfil del puesto aparece en la columna a cuadros.

La gráfica evidencia que para las competencias 1,2 y 3 el nivel de conocimiento del empleado es menor que el requerido por el puesto, con lo cual, se establece una diferencia que es susceptible de capacitación.

Para las competencias 4,5,6 y 7 el empleado cumple a cabalidad los requerimientos. Para la competencia 8 el nivel de conocimiento del empleado supera el requerido por el puesto de trabajo, lo que puede utilizarse como una habilidad para que el empleado evaluado pueda transmitir a otros con esta deficiencia.

Según el estudio realizado, podemos indicar que la herramienta propuesta, tiene todas las características objetivas y modernas para desarrollar los procedimientos de selección y reubicación de empleados en la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica.

CONCLUSIONES

1. La herramienta para administrar al personal de la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, Valoración de Potencial (Assessment Centre), sí se adapta a las necesidades del procedimiento de selección y promoción de empleados.
2. La productividad de los empleados que participan en el proceso de Valoración de Potencial, tiende a aumentar al desarrollar las competencias específicas.
3. De no implementarse la Valoración de Potencial (Assessment Centre), la evaluación del recurso humano correrá el riesgo de estar sujeta al criterio del jefe inmediato del empleado, lo que será tomado de juicio para conceder promociones, políticas de capacitación u otras acciones de personal.
4. Se desarrolla la motivación de los empleados al utilizar una herramienta que logre establecer la brecha existente entre el perfil del puesto y el del empleado, dando la capacitación específica y necesaria para el desarrollo del empleado.
5. Actualmente el sistema de selección y promoción se encuentra incompleto debido a la ausencia de evaluaciones objetivas y prácticas.
6. La Valoración de Potencial (Assessment Centre) permitirá eliminar el subjetivismo y las preferencias que se puedan dar.
7. El sistema de Valoración de Potencial (Assessment Centre) debe ser actualizado periódicamente con el fin de adaptarlo a los cambios que se presenten.

8. Para el desarrollo de carreras y para establecer necesidades formativas, es necesaria la aplicación del sistema de Valoración de Potencial (Assessment Centre).

RECOMENDACIONES

1. Preparar medios de comunicación e información para los empleados, con el fin de concientizarlos y de comunicar las ventajas de la aplicación de la herramienta.
2. Realizar estudios periódicos del sistema de Valoración de Potencial (Assessment Centre), para realizar los cambios que sean convenientes.
3. Que la unidad de Organización y Gestión de Personas, elabore un reglamento que regule la herramienta, a efecto de dejar establecidos y normados los procedimientos correspondientes.
4. El sistema de Valoración de Potencial (Assessment Centre) debe contar con el total apoyo de los Directivos de la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, lo cual, se puede lograr mediante la implementación de mecanismos que permitan su adecuado funcionamiento.
5. Velar porque se adopte la metodología de Valoración de Potencial (Assessment Centre) propuesta, para lograr uniformidad en su aplicación, disminuyendo con ello la subjetividad.
6. Que el expediente de personal sirva de apoyo en los procesos de selección y promoción de empleados, con el fin de contar con más elementos objetivos.
7. Se debe capacitar al personal de la unidad de Organización y Gestión de Personas para garantizar la correcta aplicación de la herramienta.
8. Es importante dar continuidad al plan de capacitación establecido en la detección de necesidades, para desarrollar las competencias que hayan mostrado carencias en el proceso de evaluación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abacolombia/Información comportamiento humanos: psicología y recursos/2005. (www.abacolombia.org.com)
2. Alles, Martha Alicia/Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias/Granica,2000 (92)
3. Assessment center y competencias/Recursos humanos:artículos relacionados assessment center/2005.(WWW.gestopolis.com)
4. Competency-based Recruitment and Selection/. Robert Wood and Tim Payne/ John Wiley & Sons Ltd/ 1998 (13)
5. Curso de formación Assessment Center/ UNION FENOSA Internacional/ 2001 (4,11,23,28,33)
6. Cybersearch/Prepara tu trayectoria profesional: Assessment Center/ 2003 (www.cybersearh.es)
7. Del Campo, Rodrigo/Carrera Profesional: información Herramientas y Procesos para desarrollar su carrera/Copyrigh 1999 (www.micarrera.net)
8. Directorio de competencias/ UNION FENOSA Internacional/ España/1999
9. Expansion/Specifying job and role competencies/2005 (www.expansion/gestion)
10. García-Pelayo y Gross, Ramón/.Larousse/ diccionario enciclopédico.Tomo 2/ Tercera Edición/Ediciones Larousses, S.A/ México/ 1988
11. Gestipolis/Planificando su carrera: Plan de Carrera/2005 (www.gestipolis.com)
12. Guatemala. Cámara de Comercio de Guatemala/ El Balanced Scorecard y la Gestión por Competencias/ Módulo IV y V/2002 (3,8)

13. Guillermo Gómez Ceja/ Planeación y Organización de Empresas/Octava Edición/ México/ 1994
14. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz/Administración: una perspectiva global/ onceava Edición/Editorial McGraw-hill/Interamericana editores, S.A/México/2001
15. Material Assessment Center/Formación y Capacitación empleados/Universidad Corporativa. UNION FENOSA/España/2002
16. Memoria de labores/ UNION FENOSA/Guatemala/ 2003 (23,24)
17. Mi carrera/Artículos competencias y comportamiento humano/Competencias/2005 (www.micarrera.net)
18. Modelo Organizativo/UNION FENOSA /Guatemala/ 2002
19. Monografías/Trabajos:Artículos Recursos Humanos/2005 (www.monografias.com)
20. ONI Escuelas/Energía: Generación/2005 (www.oni.escuelas.edu.ar)
21. Organización PBIS/Funcional Assessment of behavior/Assessment Center/2005 (WWW.pbis.org)
22. Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo/UNION FENOSA/Gestión de los Recursos Humanos/Guatemala/ 2002 (16,20,23)
23. Poder,Dale/ Compañía editorial Continental, S.A./ México/Quinta Edición /1979 (269-270)
24. Psicología-pruebas/Asesores expertos en Assessment center: ejemplos de pruebas de evaluación/2005 (WWW.psicologia-pruebas.com)
25. Reyes, José Carlos/ Recursos humanos: Gestión por competencias “Modelo de gestión para recursos humanos Gestión por competencias”I./Buenos Aires, 2002 (35)

26. Rincón del Vago/El assessment center: artículos publicados /2005
(WWW.rincondelvago.com)
27. Universidad de San Carlos de Guatemala/ Facultad de Ciencias
Económicas:. Aspectos para elaborar una Tesis profesional o una
investigación documental/Guatemala/Departamento de publicaciones
USAC/ 1991.
28. Universidad de San Carlos de Guatemala/ Facultad de Ciencias
Económicas/. Compilación bibliográfica para el curso de teoría
administrativa II/Guatemala/Departamento de publicaciones USAC/ 1994.
29. Universidad Francisco Marroquín/ Maestría en Administración y Desarrollo
de Recursos Humanos/ Facultad de Psicología/ Material del curso
Aprovisionamiento de personal/Guatemala/2002
30. Word Robert; Payme Tim/Competency-based Recruitment and
Selection/hohn Wiley & Sons Ltd//England 1998.

ANEXOS

ANEXO I

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica

Competencias a evaluar en la jornada de Valoración de Potencial (Assessment Centre).

Entusiasmo.

- Energía: capacidad para actuar de manera dinámica y con automotivación, aportando una visión positiva del trabajo y buen estado de ánimo.
- Compromiso con la empresa: tendencia a la fidelidad con la empresa y su cultura.

Capacidad de relación y trabajo en equipo.

- Desarrollo de interrelaciones: capacidad y esfuerzo para iniciar, fomentar y mantener contactos informales dentro y fuera de la organización.
- Negociación: capacidad para llegar a acuerdos que satisfagan las necesidades de ambas partes, y para argumentar y convencer a otras personas sobre puntos de vista y/u opiniones personales, para alcanzar un objetivo propio.
- Participación activa: tendencia a la actividad en el equipo, definiendo objetivos y tareas del grupo, aportando y compartiendo información y recursos, expresando opiniones abiertamente, y aceptando y defendiendo ante terceros las decisiones consensuadas.
- Resolución de conflictos: capacidad para solucionar conflictos grupales, presentando disposición para admitir posiciones contrarias, escuchar, realizar críticas constructivas y mediar entre miembros del equipo, adoptando una actitud empática.

Creatividad.

- Capacidad para enriquecer la metodología convencional, aportando ideas innovadoras de mejora en el trabajo, y desarrollando nuevos enfoques, métodos, técnicas y/o procedimientos.

Pensamiento Analítico.

- Capacidad para desagregar las diferentes partes de un problema, y las relaciones entre ellas, discriminando entre información relevante y accesoria, para generar soluciones óptimas.

Capacidad Resolutiva.

- Toma de decisiones: capacidad para tomar decisiones con sensatez, eficacia y firmeza, asumiendo la responsabilidad.
- Orientación a objetivos: capacidad para desarrollar las funciones orientado a los objetivos previstos, analizando globalmente sin perderse en los detalles, o modificando los planes previstos si es necesario.

Orientación al cambio.

- Capacidad para modificar el comportamiento y tendencia a anticiparse a nuevas situaciones de cambio (funciones y tareas, equipos de trabajo...), de manera proactiva.

Orientación al cliente.

- Orientación al cliente: tendencia a trabajar orientando hacia el cliente, asumiéndolo como objetivo prioritario.
- Calidad en la interacción: capacidad para dar respuesta a las demandas del cliente, entendiendo sus necesidades, adaptándose a sus características y generando su confianza.

Capacidad de Liderazgo.

- Dirección de personas: capacidad para establecer y transmitir objetivos, proporcionar instrucciones y recursos, supervisar y proporcionar feedback.
- Desarrollo de personas: capacidad para estimular y reforzar el desarrollo de las personas, delegando, motivando, ayudando y procurando la formación continua de las mismas.
- Comunicación: capacidad para intercambiar información (tanto oral como escrita) de manera clara y precisa, adecuando el mensaje a los objetivos de la comunicación, a la audiencia y a la situación.
- Iniciativa: capacidad para decidir y actuar de manera independiente y responsable, y para reaccionar y anticiparse a los problemas.

Trabajo con exigencia.

- Trabajo bajo presión (exigencias del entorno): capacidad para mantener el nivel de esfuerzo del principio al final del proyecto, y para rendir al máximo nivel en situaciones de tensión.
- Autoconfianza: tendencia para asumir objetivos retadores y/o ambiciosos, y a proponerse altos niveles de rendimiento.
- Preocupación por el detalle: tendencia a preocuparse por el rigor, la exactitud y la calidad final del trabajo (meticuloso, ordenado, sin errores y preocupación por el detalle).

Definición de las Competencias a evaluar

ENTUSIASMO

Capacidad para implicarse y entusiasmarse con las tareas encomendadas así como la capacidad de motivar y transmitir la ilusión y motivación al resto del equipo o interlocutor.

CAPACIDAD DE RELACION Y TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para favorecer procesos de comunicación en los que se pongan de manifiesto la sensibilidad hacia las opiniones de los demás, así como el tacto y la delicadeza en el trato con otros. Así mismo implica la capacidad para establecer relaciones interpersonales.

Grado de colaboración con otras personas sobre las que no existe necesariamente mando jerárquico ni funcional, para alcanzar objetivos comunes.

CREATIVIDAD

Detectar hasta qué punto propone, implanta y desarrolla ideas, formas y modos de hacer distintos y novedosos.

PENSAMIENTO ANALITICO

Capacidad para identificar problemas, percibir oportunidades y saber establecer relaciones entre diferentes asuntos o problemas. Recoger y saber seleccionar la información relevante.

CAPACIDAD RESOLUTIVA

Denota una tendencia a la proactividad y a la iniciativa. Con recursos para resolver problemas. No temeroso a la hora de la toma de decisiones.

ORIENTACION AL CAMBIO

Tendencia a anticiparse proactivamente a los cambios y modificar el comportamiento en función de los mismos.

ORIENTACION AL CLIENTE

Tendencia a trabajar para detectar y responder a las necesidades del cliente, asumiéndolo como objetivo prioritario.

CAPACIDAD DE LIDERAZGO

Grado de eficacia de la persona evaluada para motivar, desarrollar, unir voluntades e influir a las personas para conseguir resultados.

CAPACIDAD DE TRABAJO CON EXIGENCIA

Capacidad para persistir en los trabajos, aún cuando se trata de temas poco apasionantes y a pesar de los obstáculos y dificultades con que se encuentre, hasta obtener los resultados deseados.

ANEXO II

Ejercicio de Análisis y Presentación INGLES PARA TODOS, S.A. Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica

CUADERNO DE INSTRUCCIONES: para el evaluado

INTRODUCCION

En este ejercicio usted deberá asumir el papel de un Consultor Externo. Estamos en el año 2005 y el Presidente de INGLES PARA TODOS le ha pedido que elabore un informe sobre cómo debería proceder la empresa en los próximos tres años.

En este ejercicio usted será evaluado en los siguientes aspectos:

- Análisis y comprensión de la información aportada
- Presentación de un completo plan de negocio viable y realista
- Presentación de argumentos sólidos que avalen sus propuestas de acción
- Comunicación de sus planteamientos de manera clara y precisa

Dispondrá de 60 minutos para analizar la información que se incluye en las páginas siguientes y preparar su presentación. Contará con material audiovisual (acetatos y marcadores) que los Evaluadores le proporcionarán.

Después dispondrá de 15 minutos para realizar su presentación al Presidente de Inglés para Todos. Pasado este tiempo el Presidente podrá realizarle algunas preguntas sobre el contenido de su presentación.

NO PASE LA PAGINA HASTA QUE SE LO INDIQUEN

La Situación

Estamos en 2005, y Juan Pérez, Presidente de INGLÉS PARA TODOS, S.A. le ha pedido que estudie la situación del negocio y que elabore un informe sobre cómo debería proceder la empresa en los próximos tres años. La información que ofrecemos a continuación es un resumen de los datos que ha podido usted recopilar con el fin de presentar su plan y estrategia de negocio.

Inglés para Todos, S.A. es una empresa familiar que se dedica a dar clases de inglés. Comenzó sus actividades en el año 1967 como una pequeña academia dedicada únicamente a dar clases para el perfeccionamiento del idioma inglés a estudiantes en una zona céntrica de Guatemala. Desde entonces el negocio ha crecido y a su vez se ha diversificado con nuevas líneas de servicio fundamentalmente para empresas.

Sin embargo, a pesar de que el crecimiento en cuanto a número de academias (de 1 se ha pasado a tener 4) y tipo de servicios ofrecidos, no ha habido un incremento correspondiente en la cifra de facturación. De hecho, en los últimos años la rentabilidad ha ido bajando sustancialmente (ver Tabla 1), de ahí que Juan Pérez se plantee la necesidad por primera vez de contratar los servicios de un asesor externo en materia de estrategia empresarial.

INGLES PARA TODOS tiene su academia 1 la más grande y con la que se fundó el negocio, en la conocida y céntrica ZONA 10. Así mismo, dispone de 3 Academias más ubicados en Antigua Guatemala, Mazatenango y la tercera

una pequeña en Cobán. Cada academia aunque con el denominador común de ofrecer clases de inglés, ha diversificado sus servicios en función de la experiencia de los responsables de cada unidad de negocio, así como de la propia demanda. Por ejemplo en la Academia 1, por ser actualmente una importante zona empresarial se ha dirigido el negocio más a cursos de empresas que a estudiantes.

Uno de los servicios que últimamente se están ofreciendo y con cierto nivel de éxito son los cursos de idioma multimedia. El pasado año hubo muchas inscripciones a este tipo de cursos, ya que permiten un horario más flexible y el alumno avanza en función de su implicación y esfuerzo personal sin necesidad de que un profesor marque un determinado ritmo. El punto débil de éste y de otros posibles negocios, es que la empresa tendría que hacer una fuerte inversión en equipos informáticos nuevos.

Por otra parte, existe un problema de espacio físico que subyace a este tipo de inversión, ya que en la Academia 1 se duda de que exista espacio suficiente para instalar los nuevos equipos informáticos, si no se reorganiza y estructura las instalaciones ya que su tamaño es pequeño y con apenas 4 salas de pequeño tamaño para las clases que se imparten en el centro. De hecho, en esta Academia es donde existe más demanda de este tipo de servicios por la excelente ubicación de la misma.

Juan Pérez ha encargado al Director de Investigación y Nuevos Proyectos la realización de un estudio de mercado donde se pueda valorar objetivamente el costo y la inversión que se necesitaría en nuevos equipos y las obras que sería necesario hacer para la reorganización física de la Academia.

INGLES PARA TODOS ha conseguido su prestigio en el mercado por la calidad del profesorado y en definitiva por el método educativo utilizado hasta el momento. De hecho el negocio de clases a grupos de trabajo supone un 53% del Volumen de Ventas y es responsable de un 65% de los Beneficios.

Existen numerosos clientes fieles y compromisos adquiridos para el presente ejercicio, muchos de ellos son clientes que tienden a repetir año tras año, por ejemplo: empresas que tiene parte de su formación subsidiada por el Estado y ofrece cursos de inglés a sus empleados. Este tipo de trabajo viene a representar aproximadamente en la cuenta de resultados el 30% del Volumen de Ventas.

La contribución al volumen de ventas y la rentabilidad varía según las Academias (ver Tabla 2), pero según los Directores, depende del tamaño de la ciudad en la que esté ubicado. También es difícil hacer comparaciones porque la Academia 2 (de Antigua Guatemala) sólo lleva abierto desde 1994, y se ha autofinanciado con sus propios beneficios de años anteriores.

La rentabilidad relativamente alta de la Academia 2 (de Antigua Guatemala) puede ser debida en parte a las clases tradicionales de inglés, así como empezar con otros idiomas como francés y alemán, así como la realización de distintos trabajos para la Universidad como por ejemplo: cursos intensivos de español para profesores extranjeros en los cursos de verano. Así mismo los cursos multimedia ocupa un lugar importante en la cuenta de resultados de esta Academia, ya que debido al gran número de estudiantes de esta ciudad y la perfecta ubicación de la Academia le han permitido tener una clientela amplia en el segmento más joven.

Sin embargo, pese a que el servicio multimedia deja un amplio margen a la Academia 2 (de Antigua Guatemala), el Director del Centro considera que podría obtener un margen mayor de beneficio si se contratase más personal (sólo cuenta con 6 personas) y contase con más computadoras, más modernos y ágiles.

Por otro lado, Juan confía en que habrá oportunidades para ampliar el negocio en el área de Servicios Docentes por Internet. Su confianza se debe en gran parte al hecho de que la Cámara de Comercio de Guatemala, tiene planes de lanzar sus cursos de postgrado a través de la Red y está planteándose subcontratar los contenidos de idiomas a INGLÉS PARA TODOS.

Juan cree que con este plan podría beneficiarse, ya que es un tema muy atinado pero no tiene claro cómo explotar las futuras posibilidades de negocio ya que piensa que puede ser mucho el esfuerzo inicial y que además tendrían que contratar a personal especializado en el diseño de cursos de estas características. Además parece que hay problemas con los miembros del Comité de la Cámara para decidirse o no a lanzar dicho proyecto.

Hace poco ha surgido otra oportunidad gracias a un contacto de Pablo Castillo, Director de la Academia 1 (de la Ciudad de Guatemala). Paco a través de contactos personales (son amigos íntimos) conoce a Eduardo Peláez actual Director de Compras de “*Aprendiendo en Casa*” un gran grupo editorial nacional de gran prestigio de venta al por menor. Raúl Peláez está deseando impulsar una nueva línea de negocio de “*Aprendiendo en Casa*” y está planeando una Campaña de Promoción a gran escala de cursos multimedia y de DVD.

Aunque habría que realizar algunos trabajos de corrección de los cursos ya existentes, Pablo se quiere centrar en un “Paquete de Cursos de distintos niveles”, que consistiría en cursos interactivos multimedia, complementado con conversación on-line con profesor nativo una vez a la semana a través de video conferencia por internet. Todavía no se han hablado todos los detalles, pero se calcula que el primer año supondría un negocio de Q. 560,000.00 para Inglés para Todos, e incluso más. Sin embargo, el proyecto todavía está con alfileres y no está claro que vayan a asociarse con ellos para dicho trabajo.

En cuanto a la financiación, los intereses bancarios ahora están al 8% para empresas como INGLÉS PARA TODOS. Otro modo de conseguir dinero sería vendiendo la Academia 1 (de la zona 10), la única que es de propiedad. Se calcula su valor entre Q. 1,120,00 y Q. 1,160,000.00 Las demás Academias están ubicados en locales alquilados. El precio de los alquileres es:

- Q. 3,200.00/mes la Academia 3 (de Cobán)
- Q. 5,200.00/mes la Academia 2 (de Antigua Guatemala)
- Q. 3,400.00/mes la Academia 4 (de Mazatenango)

Una de las actuaciones emprendidas por la Dirección General para contener y/o disminuir los gastos y de esta forma aumentar la rentabilidad de INGLÉS PARA TODOS ha sido plantearse la reducción de empleados. Se pretende ir sustituyendo recursos humanos por equipos informáticos. Este tipo de actuación ha generado una conflictividad importante entre los empleados.

De hecho, ante los rumores de reducción los empleados han manifestado delante de las academias, con el consecuente deterioro de la imagen de la empresa, por lo que no se ha podido continuar con este tipo de actuación y han

amenazado con convocar una semana de huelga si la empresa continua “amenazando” los puestos de trabajo.

El Director de Personal de INGLES PARA TODOS le ha enviado un memo con una serie de propuestas al Presidente de la Compañía. Usted, ha tenido acceso a éste documento, ya que Juan desea que lo contemple en su plan de negocio.

Juan quiere que usted como Consultor Externo le aconseje sobre futuros planes de negocio, aportándole sugerencias sobre cuál debería ser la estrategia de Inglés para Todos para los próximos años identificando las áreas de expansión en las que se deberían centrar con el correspondiente plan de negocio.

MEMO INTERNO

DE: Eduardo Mérida

A: Juan Pérez

TEMA: Propuestas del Departamento de Personal.

Existen 4 grandes áreas que se deben mejorar-cambiar dentro de la política de Recursos Humanos de la Compañía:

- 1.- Continuar con la intención de reducción de empleados propuesta hace un año. Los costos de personal son elevados y representan una carga importante en la cuenta de resultados ya que el 85% son empleados que llevan desde su inicio con la Compañía y sus salarios actuales son desproporcionados para el tipo de trabajo que desarrollan, además del esfuerzo que supone adaptarse a los nuevos métodos de enseñanza. Existen en el mercado profesionales mejores cualificados y en cuanto a nuevos métodos educativos, y que supondrían un menor costo salarial a la empresa. Por otra parte, nos podríamos acoger a los subsidios de la Comunidad Latinoamericana de ayuda al empleo si contratamos a personal de nuevo ingreso.

- 2.- El personal debería asistir a Cursos de Formación que mejoren y amplíen sus conocimientos en los nuevos productos y herramientas didácticas. Esta medida es especialmente importante si accedemos a cualquiera de los nuevos proyectos, ya que tendremos que entrenar a los empleados en el uso y funcionamiento de los nuevos sistemas informáticos.

- 3.- Es necesario pese a la reducción de personal la contratación de personal especializado para el desarrollo de las nuevas líneas de negocio. Esta medida no será popular especialmente con la tensa situación que existe entre nuestros empleados.
- 4.- Habría que modificar el sistema salarial actual. Por una parte, nuestro sistema está obsoleto, ya que tan sólo contempla un concepto de remuneración fija. La mayor parte de las empresas del sector tienen un sistema salarial más flexible que incorpora un fijo más un variable en función, entre otros aspectos, de los resultados de las encuestas de satisfacción de los alumnos.

MEMO INTERNO

DE: Edith Siecavizza
A: Juan Escobar
TEMA: Nuevos Proyectos de Inversión

Existen 3 grandes líneas de actuación en el área de expansión de nuestros servicios:

- 1.- Cursos de idiomas convencionales
- 2.- Cursos Multimedia
- 3.- Servicios Docentes por Internet.

Para los 2 últimos proyectos sería necesario una fuerte inversión.

Podríamos empezar lanzando los cursos multimedia en la academia 1, ya que existe nicho de mercado real para este tipo de servicios, pero por otra parte, contamos con un serio problema de espacio ya que la oficina tiene una organización no apta para los nuevos productos que queremos lanzar. Dudo que puedan "convivir" físicamente el negocio de clases con el de cursos multimedia.

La inversión necesaria si pensamos realizar nosotros todo el servicio sin sub-contratar nada a terceros sería:

- 1.- Los cursos de idiomas puede tener un costo de Q. 520,000.00 si no se organiza bien, ya que corremos el riesgo de perder la clientela de muchos años.
- 2.- Cursos Multimedia, inversión inicial de Q. 600,000.00.
- 3.- Los Servicios Docentes por Internet costaría en torno a los Q. 184,000.00.

* Todos los precios aportados corresponden exclusivamente a los costos de equipos y material docente.

VOLUMEN DE VENTAS Y BENEFICIOS DE INGLES PARA TODOS

TABLA 1: ANALISIS DE RENTABILIDAD

	X-2	X-1	X
Volumen de Ventas	Q. 4,000,000.00	Q. 4,600,000.00	Q. 5,260,000.00
Beneficios	Q. 600,000.00	Q. 602,400.00	Q. 640,000.00

TABLA 2: CONTRIBUCIONES A LA RENTABILIDAD

	Volumen de Ventas	Beneficios
Academia 1 (Guatemala, Ciudad)	46%	55%
Academia 3 (Cobán)	18%	9%
Academia 2 (Antigua Guatemala)	21%	22%
Academia 4 (Mazatenango)	15%	14%

ANEXO III

Ejercicio de búsqueda de información "LÍNEAS AÉREAS DEL SUR" Cuaderno de instrucciones para el evaluado Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica

I. INSTRUCCIONES

La presente prueba consiste en un ejercicio de Averiguación de Hechos en el que se supone que usted es el Jefe del recientemente creado, Departamento de Atención al Cliente de Líneas Aéreas del Sur.

La tarea específica consiste en lo siguiente: en este cuadernillo encontrará la descripción de una situación ante la que tendrá que tomar una decisión, para ello podrá realizar al Director del Ejercicio cuantas preguntas considere necesarias para obtener la información suficiente que le permita tomar la decisión. Puede ocurrir que el Director del Ejercicio no tenga información sobre algún tema concreto del que usted pregunte; en ese caso el Director le indicará que no posee información sobre dicho punto. Haga sus preguntas tan específicas como le sea posible, si hiciera preguntas demasiado genéricas el Director del Ejercicio le pedirá que sea más concreto.

El Director del Ejercicio, simplemente proporciona información, no representa a la Compañía ni juega ningún papel dentro del ejercicio.

La información que se le proporciona está dividida en tres bloques:

- El primer bloque son las instrucciones generales de la prueba (que está usted leyendo en este momento).
- El segundo bloque consiste en la Descripción de una Situación ante la cual usted tiene que tomar una decisión.

Ambos bloques se encuentran en este cuadernillo.

El tercer bloque consiste en información complementaria que puede ayudarle a tomar la decisión que se le pide. Esta información la posee el Director del Ejercicio y usted deberá obtenerla haciéndole preguntas pertinentes.

Dispone de diez minutos para la lectura de la información que se le adjunta y para preparar una estrategia para la obtención de información.

Finalizado este tiempo, dispondrá de 15 minutos para realizar al Director del ejercicio cuantas preguntas considere necesarias.

Transcurridos los 15 minutos (o antes si usted considera que está adecuadamente informado) dispondrá de 10 minutos para tomar una decisión y plasmarla en el

CUADERNO DE RESPUESTAS.

A continuación el Director del Ejercicio podrá hacerle algunas preguntas para aclarar el sentido de su decisión.

Recuerde:

- 1) Dispone de **10 minutos** para preparar sus preguntas.
- 2) A continuación puede hacer las preguntas que considere necesarias durante **15 minutos**.
- 3) Seguidamente dispondrá de **10 minutos** para tomar su decisión y escribirla en el Cuaderno de Respuestas.
- 4) Posteriormente comunicará su decisión al Director del Ejercicio y éste podrá hacerle algunas preguntas para aclarar el sentido de su decisión.

NO PASE LA PÁGINA HASTA QUE SE LO INDIQUEN.

II. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN.

1.- SITUACIÓN.

Se supone que usted es el Jefe del Departamento de Atención al Cliente de Líneas Aéreas del Sur. Esta mañana se ha encontrado sobre su mesa una nota que hace referencia a la queja de un cliente. Debe completar la información y tomar una decisión con respecto a la misma.

2.- LA QUEJA.

NOTA DE: Departamento Comercial
A: Jefe del Departamento de Atención al Cliente.

Recientemente hemos recibido una queja por escrito del Presidente del Club de Fútbol Municipal.

Según la nota recibida, el Presidente de este Club de Fútbol nos pide una indemnización por daños y perjuicios.

En la reclamación presentada nos indica su decisión de revisar los acuerdos comerciales con nuestra Compañía, así como de realizar aquellos trámites legales, si fuera necesario recurrir a instancias judiciales.

EJERCICIO DE EVALUACIÓN

EJERCICIO DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN: "Líneas Aéreas del Sur"

MANUAL DE APLICACIÓN PARA EL EVALUADOR

1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN.

1.1. SITUACIÓN.

Se supone que usted es el Jefe del Departamento de Atención al Cliente de Líneas Aéreas del Sur. Esta mañana se ha encontrado sobre su mesa una nota que hace referencia a la queja de un cliente. Debe completar la información y tomar una decisión con respecto a la misma.

1.2. LA QUEJA.

NOTA DE: Departamento Comercial

A: Jefe del Departamento de Atención al Cliente.

Recientemente hemos recibido una queja por escrito del Presidente del Club de Fútbol.

Según la nota recibida, el Presidente de este Club de Fútbol nos pide una indemnización por daños y perjuicios.

En la reclamación presentada nos indica su decisión de revisar los acuerdos comerciales con nuestra Compañía, así como de realizar aquellos trámites legales, si fuera necesario recurrir a instancias judiciales.

2. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA.

2.1 INFORMACIÓN SOBRE EL CLIENTE.

- El equipo de fútbol es miembro de la Asociación Deportiva de Fútbol.
- El día 22 de julio a las 17:00 horas el equipo jugaba la eliminatoria para optar a un título en una Competencia Internacional.
- El traslado en avión se realizó el día 21 a las 20:00 horas, ya que la Compañía Área no tenía suficientes espacios los días 19 ó 20 de julio.
- El Presidente prefirió que esta vez el equipo realizara el desplazamiento en avión para que los jugadores estuvieran más descansados.
- El equipo ya manifestó una queja antes de contratar el vuelo, ya que deseaban realizar el traslado los días 19 ó 20 de julio y Líneas Aéreas del Sur les indicó no tener espacios suficientes.
- El Responsable de Administración del equipo reservó el vuelo con 12 días de anticipación.
- El número de reservas de avión que anualmente realiza el equipo no supera el 6-7% de la facturación global de Líneas Aéreas del Sur.

2.2. INFORMACIÓN SOBRE LINEAS AEREAS DEL SUR.

- Líneas Aéreas del Sur lleva operando en el mercado 6 años.
- Líneas Aéreas del Sur es una Compañía de origen sueco que fue creada en 1890 como Compañía de aviación para equipos deportivos.
- Uno de los clientes principales de la compañía aérea en España es el club Municipal
- Líneas Aéreas del Sur dedica un 50% de sus vuelos a traslados de los diferentes equipos deportivos que componen la Asociación Deportiva.

- El equipo no es uno de los equipos que más utilizan los servicios de la compañía aérea, ya que habitualmente los miembros de este equipo prefieren los traslados en autobús.

2.3. INFORMACIÓN SOBRE LA ASOCIACION DEPORTIVA MUNICIPAL.

- La Asociación Deportiva, cuenta con los siguientes clubes deportivos: Municipal, Mundicampeon, Cremas, Real Rugby, Real Balón Bolea, Real Beisbol y Real Jokey.
- Todos los socios y miembros de la Asociación Deportiva reservan sus vuelos con Líneas Aéreas del Sur.
- Existe un acuerdo de colaboración entre la Asociación Deportiva y Líneas Aéreas del Sur, por la cual la Compañía Aérea aplica una tarifa preferencial a socios y miembros de La Real. Así mismo, si se realiza la reserva con 10 días de anticipación, se comprometen a asegurar el número de asientos necesarios en los días que los clubes necesiten realizar sus traslados.
- Los socios y miembros de la Asociación Deportiva tienen un descuento de un 25% en todas las tarifas aéreas, bien sean estos vuelos nacionales o internacionales.
- La Asociación Deportiva, nunca ha presentado una queja a la Compañía Aérea, pese a que no siempre todos los clubes han estado satisfechos del servicio prestado.
- Las principales quejas de los clubes deportivos en cuanto a servicio ofrecido por Líneas Aéreas del Sur, se deben a retrasos en los vuelos o mal servicio a bordo.

2.4. INFORMACIÓN SOBRE LA QUEJA. Punto de vista del Cliente.

- Según el Presidente del equipo, Líneas Aéreas del Sur fue muy negligente a la hora de realizar correctamente la facturación y custodia del equipaje.
- El equipo presentó una reclamación en el aeropuerto al detectar la falta del equipaje.
- La azafata de Atención al Cliente de la Compañía Aérea, indicó al Presidente del Club que antes de las 10:00 horas del día siguiente recibirían todo el equipaje en el hotel donde se alojaba el equipo.
- A primera hora del día 22, todo el equipo de fútbol, después del desayuno, salió a inspeccionar y familiarizarse con el campo de fútbol en el que jugarían por la tarde.
- Todo el equipo regresó al hotel a media mañana, para entonces las maletas se habían recibido y estaban en recepción.
- Las maletas estaban ubicadas en un lugar visible y accesible por parte de clientes del Hotel. No estaban guardadas en un lugar o almacén cerrado.
- A primera vista no parecía que las maletas hubieran sido manipuladas y/o abiertas.
- Cuando cada jugador abrió sus maletas, se percataron de la falta de diferentes objetos, algunos de índole personal, pero otros necesarios para el partido de fútbol que se celebraría esa tarde.
- El partido se tuvo que anular debido a que el equipo de fútbol no tenía el equipo deportivo necesario para realizar el partido.

- El Presidente del equipo exige una indemnización por valor de 8.000.000 por los daños y perjuicios ocasionados.
- Los socios y miembros del Club, así como los aficionados y seguidores exigen al equipo se haga cargo de los gastos ocasionados por el desplazamiento.

2.5. INFORMACIÓN SOBRE LA QUEJA. Punto de vista de la Compañía

Aérea.

- Líneas Aéreas del Sur se compromete ante pérdidas de equipaje a entregar a sus clientes su equipaje en menos de 24 horas o antes de las 10:00 del día siguiente si el vuelo se ha realizado por la tarde o noche.
- La Compañía Aérea, cumpliendo con su normativa interna, entregó el equipaje antes de las 10:00 horas del día siguiente.
- El Servicio de Atención al Cliente de Líneas Aéreas del Sur, al llegar al Hotel preguntó por algún miembro o portavoz del equipo de fútbol. La recepcionista del Hotel le indicó que no había nadie en el Hotel en ese momento.
- El Servicio de Atención al Cliente de Líneas Aéreas del Sur entregó todo el equipaje a la Recepcionista del Hotel.
- Siguiendo con la normativa interna como condición para entregar el equipaje, la persona que lo recibe debe firmar un documento donde exime a la Compañía Aérea de todo posible robo o falta de objetos en el equipaje.
- La Compañía Aérea posee un documento firmado donde un representante del equipo de fútbol o en su ausencia un representante

del cliente, afirma haber recibido todo el equipaje en perfectas condiciones. Este documento posee valor legal ante un robo.

- Según el encargado del Servicio al Cliente de Líneas Aéreas del Sur, las maletas se entregaron en perfecto estado. No había signos de que hubiesen sido forzadas o abiertas.
- Una vez entregado el equipaje, la Compañía Aérea deposita la responsabilidad sobre la custodia del equipaje al receptor del mismo, en este caso el Hotel.

2.6. INFORMACIÓN SOBRE LA QUEJA. Punto de vista del Hotel.

- La Recepcionista del Hotel fue quién recibió todo el equipaje ya que no había ningún miembro del Club de Fútbol en el Hotel.
- Según la Recepcionista, el representante de Líneas Aéreas del Sur, le indicó que si no firmaba el recibí de la mercancía no podía dejar el equipaje.
- El representante de la Compañía Aérea le indicó a la Recepcionista que la entrega de equipaje tenía 2 horarios: antes de las 10:00 y después de las 16:00 horas. Si no dejaba el equipaje volvería al Hotel sobre las 16:00 horas.
- La Recepcionista del Hotel conocía la urgencia del equipaje y decidió firmar el recibo confirmando la recepción del equipaje en el Hotel.
- El volumen del equipaje era tan elevado que no cupo todo en el almacén de maletas del Hotel y por eso lo situaron en Recepción en un lugar visible.

La Recepcionista indicó al Presidente del equipo que durante la mañana ella no había visto a ninguna persona que se acercara al equipaje, pese a que reconoció que esa mañana habían tenido mucho trabajo por ent

ANEXO IV

Ejercicio de Grupo con roles asignados PROMODA, S.A. Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica

CUADERNO DE INSTRUCCIONES PARA EL EVALUADO

ROL: Jefe del Departamento de Administración y Finanzas

I. INSTRUCCIONES

La presente prueba consiste en un ejercicio de Dinámica de Grupos en el que se supone que usted, y el resto de participantes, son los Jefes de Departamento de la Empresa PROMODA, S.A. Entre todos deben lograr un acuerdo en la reunión que van celebrar en breves momentos.

Aunque la información que se le ofrece para la realización del ejercicio es compleja, puede ocurrir (al igual que en la vida real) que no disponga de todos los datos que precisa para la resolución de un aspecto concreto. En este caso el grupo deberá realizar suposiciones realistas. También puede suceder que existan informaciones contradictorias o datos que le resulten innecesarios. Una de las tareas consiste en determinar cuál es la información relevante que va a utilizar.

La tarea específica del grupo consiste en distribuir de forma razonable y equitativa una serie de incentivos como recompensa al excepcional resultado del pasado ejercicio contable.

La información que se le proporciona está dividida en tres bloques:

- El primer bloque son las instrucciones generales de la prueba (que está usted leyendo en este momento).

- El segundo bloque consiste en una Descripción General de la Simulación que le permitirá familiarizarse con la situación.
- El tercer bloque consiste en una descripción de su departamento, los motivos por los que usted considera que determinados incentivos deberían adjudicarse a su Departamento y los objetivos individuales que debe conseguir en la reunión.

Dispone de diez minutos para la lectura de la información que se le adjunta y para preparar una estrategia para la reunión. Finalizado este plazo, el coordinador de la prueba les indicará que "COMIENZA LA REUNIÓN". A partir de este momento disponen ustedes de 50 minutos para ponerse de acuerdo en la distribución de los incentivos.

NO PASE LA PÁGINA HASTA QUE LE INDIQUEN.

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SIMULACIÓN.

1.- SITUACIÓN.

Se supone que usted es un Jefe de Departamento de la Empresa PROMODA que se dedica a la confección y comercialización textil.

Como Jefe de Departamento ha sido convocado a una reunión a la que asistirán el resto de sus colegas (también Jefes de Departamento de PROMODA).

El motivo de la reunión es distribuir, entre los distintos departamentos, el conjunto de incentivos que ha definido la Dirección General como recompensa a los resultados sobre objetivos conseguidos en el anterior ejercicio contable.

En la documentación que se acompaña en este cuadernillo encontrará:

- Una breve descripción de la empresa y de los distintos departamentos
- La convocatoria a la reunión enviada por la Dirección General.
- Un calendario del año actual y del próximo.

Además, se le adjunta una breve descripción de su puesto, su departamento, sus necesidades y sus objetivos para esta reunión. Esta información es para uso exclusivo de usted.

Hoy es 7 de enero de 2005. El año que viene es el 2006.

2.- LA EMPRESA.

PROMODA es una empresa nacional perteneciente al sector de confección y comercialización textil. Sus principales clientes son dos grandes cadenas de ropa y cuatro cadenas de tiendas de mediano tamaño, ambas con presencia en el territorio nacional. Estas seis empresas, en su conjunto, suponen casi el 75% de la facturación anual, teniendo en cuenta que son clientes regulares.

PROMODA está organizada en seis Departamentos:

- DEPARTAMENTO COMERCIAL: encargado de hacer nuevos clientes y mantener los actuales. La sección de cuentas clave se encarga de esta última función y cuenta con dos personas. La sección de Comerciales cuenta con tres personas y su función es la de captar nuevos clientes.

- DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA: se encarga de prever, en función de la información que le proporciona el Dpto. Comercial, los tejidos que se necesitarán a corto y medio plazo, así como de la Gestión de Almacén. La planilla está formada por el Jefe de Almacén y cuatro operarios, además hay una Auxiliar administrativa para colaborar en la tarea de planificación que se gestiona informáticamente.

- DEPARTAMENTO DE COMPRAS: en función de la información de los dos Departamentos anteriores, se encarga de gestionar la adquisición de materias primas. La planilla está formada por cuatro personas: tres se dedican a Tejidos (son compras frecuentes y en pocas cantidades) y una de Patrones (menos frecuentes pero en grandes cantidades).

- DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN: se encarga de realizar la confección textil y dejarla preparada para su posterior distribución entre los clientes. Para una adecuada distribución de funciones el departamento está organizado en dos secciones: corte y confección. En la primera se efectúa la operación de corte de patrones y en la segunda se efectúa la operación de costura y montaje de las piezas textiles.

En Producción trabajan, un Director Técnico, tres Modistas y seis auxiliares de corte. La sección de Confección tiene una planilla de ocho personas más un supervisor.

- DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN: Está compuesto por tres Secciones:

Rutas: que se encarga de distribuir la ropa al punto de destino, para ello cuenta con un camión y dos furgones, con cuatro conductores (uno hace de correturnos).

Mantenimiento: Tiene como misión la reparación y mantenimiento de la maquinaria de la empresa, así como variar los parámetros de las cadenas de corte y confección. Está compuesta por seis operarios y un supervisor.

Organización que consta de tres administrativos y llevan a cabo todo el trabajo administrativo de las otras dos secciones

- DEPARTAMENTO FINANCIERO Y DE ADMINISTRACIÓN: Su responsabilidad es la de realizar y tramitar toda la Gestión Administrativa de la Empresa y consta de dos secciones: Contabilidad y Personal, en la primera, cuyo nombre completo es Contabilidad y Financiero, se llevan a cabo las gestiones de cobro, facturación, pago a proveedores, contabilidad, impuestos... La segunda sección lleva a cabo los trámites administrativos más genéricos (tramitación de permisos de circulación de los vehículos, revisión y facturas de proveedores, permisos de importación de algunos productos... etc.) y la gestión de personal (nóminas, Seguridad Social...). Hay seis personas en el Departamento (tres en cada sección).

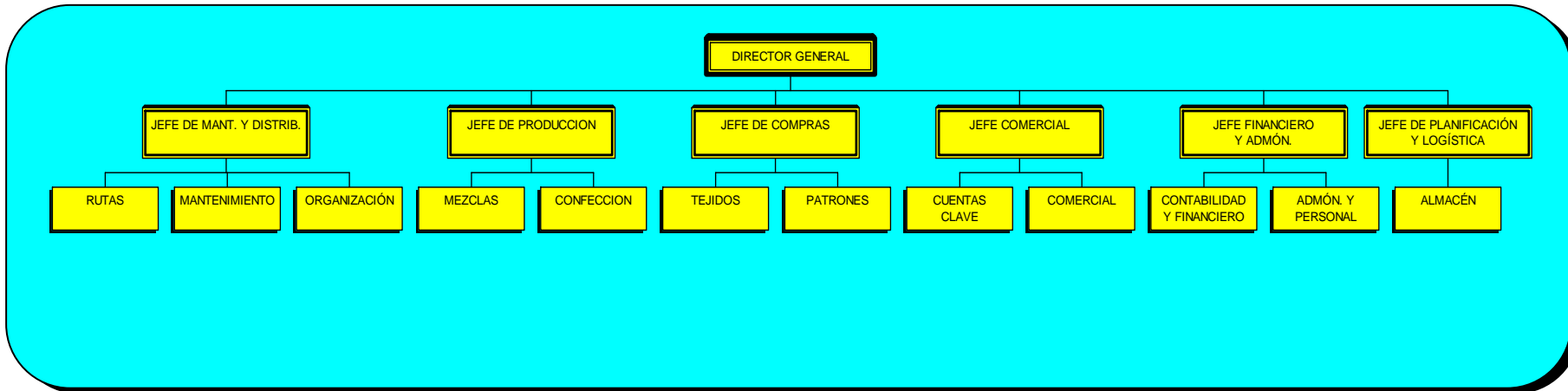
La Empresa lleva funcionando cerca de diez años y progresivamente ha aumentado tanto la facturación como los beneficios. Desde hace un par de años, que se solicitaron unos créditos extraordinarios para financiar las nuevas inversiones (Almacén, camión, edificio de oficinas, sistema informático etc.) la política ha sido de rígida contención del gasto y no realizar nuevas inversiones

ni contrataciones de personal (salvo alguna excepción justificada). En la actualidad parece que la Empresa puede saldar los créditos con los resultados previstos para 2005 y 2006 y, aunque hasta entonces seguirán los mismos criterios de austeridad, el Consejo de Administración ha permitido una pequeña excepción para este año (como se ve en el memorándum del Director General). Este año pasado han ocurrido dos hechos particularmente significativos que han supuesto un esfuerzo excepcional al conjunto de la planilla:

En primer lugar, en verano, se consiguieron unos contratos especiales de servicio a una tienda de ropa de mucho prestigio que, si bien, elevó la facturación considerablemente, supuso un importante trabajo de improvisación y se detectó con claridad que la estructura de la Empresa no estaba preparada para este tipo de imprevistos. Si todo salió bien fue debido, sobre todo, a la iniciativa, compromiso y dedicación de la planilla.

En segundo lugar, hace unos meses, los stocks de tejidos no se correspondían con los pedidos de los clientes. Nuevamente la dedicación y compromiso de la planilla salvaron la situación.

El organigrama de PROMODA es el siguiente:



3.- CONVOCATORIA.

Ha recibido usted el siguiente memo:

NOTA DE : DIRECTOR GENERAL

A: JEFES DE DEPARTAMENTO

FECHA: 5 DE ENERO DE 2005.

Como ya saben, el resultado del año pasado fue excepcional superando en más de un 20% la facturación prevista y en más de un 23% los beneficios que nos habían marcado como objetivo.

Este incremento se debe a varios factores, desde una reducción de costes en las materias primas a un incremento de ventas, con nuevos contratos pero quiero destacar que ha sido labor de todos el logro de tan excelentes resultados.

Por ello, propuse en el Consejo de Administración que se premiara este esfuerzo con una serie de incentivos económicos, de promoción y de formación.

La propuesta ha sido aprobada y se ha incluido en los presupuesto para este año. Únicamente queda decidir cómo se repartirán los incentivos entre los distintos departamentos. Por ello les convoco a una reunión el próximo día 7 de enero, para que distribuyan de la forma más equitativa (sin perder de vista la rentabilidad) los incentivos aprobados. También he convocado al Representante de los Trabajadores, con el fin de que se tenga en cuenta su punto de vista a la hora de hacer la distribución.

Personalmente prefiero no acudir a esta reunión para que puedan expresarse con mayor espontaneidad. En el caso de que no llegaran a un acuerdo estos incentivos no se repartirían en el año en curso.

Adjunto un anexo con los incentivos aprobados y presupuestados.

Juan Bermúdez
Director General.

ANEXO a nota de Dirección General

Relación de incentivos aprobados y presupuestados en Consejo de Administración de 31 de diciembre de 2004.

* Dos promociones de categoría profesional como recompensa a personal que haya destacado a lo largo del ejercicio pasado en dedicación y esfuerzo. Estas promociones serán a personas que ahora tengan las categorías inferiores (ej.: peón, auxiliar, oficial segunda...)

* Q. 69000.00 en primas de productividad a repartir entre los distintos departamentos.

* Q. 80.000 para invertir en Cursos de Formación. Se procurará que los destinatarios de los cursos sean personas con potencial de crecimiento y perspectivas de permanencia a largo plazo en la Empresa. En este apartado se debe conjugar lo que supone de gratificación con los intereses de la Compañía.

* Contratar tres nuevos empleados (categorías de peón o auxiliar) a lo largo del segundo trimestre del año para colaborar con el (los) Departamento(s) con mayor sobrecarga de trabajo.

4.- SU ROL: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANCIERO.

Usted es el jefe del Departamento de Administración y Financiero.

Su responsabilidad es la de realizar y tramitar toda la Gestión Administrativa de la Empresa (impuestos, contabilidad, administración de persona, etc.). Para una distribución más racional del trabajo, hace un par de años, dividió al Departamento en dos secciones: contabilidad y personal.

La primera, cuyo nombre completo es Contabilidad y Financiero, lleva a cabo las gestiones de cobro, facturación, pago a proveedores, contabilidad, impuestos... y dos labores que usted supervisa muy directamente, dada su importancia y trascendencia: la planificación de tesorería y su gestión. Una de las fuentes de ingresos de la Empresa es la inversión a corto plazo de las frecuentes puntas de tesorería.

En esta sección trabajan tres personas: Carlos, encargado de la contabilización y gestiones de cobro, está contratado con categoría de Oficial de 2ª. Lleva en la Empresa casi desde su origen y es quien mejor conoce la gestión y tramitación, en general, de la empresa, aunque su puesto y categoría no se corresponden con su prestigio dentro del Departamento. De hecho siempre que existe algún problema, en cualquiera de las dos secciones, se le consulta a él. El motivo de haber permanecido tanto tiempo sin promocionar es que hace años era un activo líder sindical muy reivindicativo. Sin embargo hace un par de años abandonó toda actividad sindical y se ha dedicado con una energía y dedicación sin límites

a su trabajo. Ha apostado por promocionar dentro de la Empresa y a ello enfoca todo su esfuerzo. Usted considera que ha llegado el momento de reconocerle su labor de estos últimos años. Por otro lado usted precisa de un segundo de a bordo que le ayude en distintas tareas y la persona más cualificada es precisamente Carlos, pero el hecho de tener la categoría de Oficial 2ª se lo ha impedido.

Las otras dos personas del Departamento son Cristina, Auxiliar, contratada recientemente y con necesidades evidentes de formación, que lleva a cabo todo el tema de tributación. El hecho de que tenga poca experiencia y formación le obliga a usted a supervisarla muy directamente, lo que le quita tiempo para la labor más importante que es la Gestión de Tesorería. Afortunadamente aquí cuenta con Isabel, Oficial de 2ª, cuya eficacia y dedicación están fuera de toda duda, y puede delegar en ella muchas tareas con bastante tranquilidad.

Usted considera, y con motivos sobrados, que buena parte de la eficacia de la Sección, y no se olvida que parte de los beneficios se obtienen por una adecuada gestión de la Tesorería, se debe al esfuerzo y profesionalidad de Carlos y Cristina.

La segunda sección lleva a cabo los trámites administrativos más genéricos (desde tramitación de permisos de circulación de los vehículos hasta revisión y de facturas de proveedores, pasando por permisos de aduanas para algunas materias primas) y la gestión de personal (nóminas, Seguridad Social...). Cuenta con tres personas de las que sólo una es experimentada: María Luisa, Graduado

Social y con categoría de Oficial de 2ª, hace funciones de coordinación de la Sección y gestiona/supervisa directamente todo lo referente a la elaboración de nóminas. Aunque la función más delicada que realiza es la de contratación de personal eventual en las puntas de trabajo. Este verano pasado, cuando hubo que contratar tanto personal se puso de manifiesto lo que vale como profesional: durante casi dos meses estuvo trabajando hasta altas horas, fines de semana incluidos, y aplazó sus vacaciones dos días antes de tomarlas (cuando ya tenía los planes hechos -a usted le consta que la anulación de reservas que hizo le costó cerca de Q. 1,400.00).

Las otras dos personas de la Sección, con categoría de Auxiliares, son jóvenes y con poca experiencia, de hecho requieren una formación específica (al menos en temas de gestión de personal) para que María Luisa pueda descargarse un poco. La nota de la Dirección General le ha producido una especial satisfacción, ya que se reconoce el esfuerzo realizado por el Departamento: es la ocasión de reconocer (y no sólo con una palmadita en la espalda) la labor de María Luisa y de Carlos (aunque el mérito sea de todo el equipo y haya que gratificar a todos, María Luisa y Carlos se merecen una gratificación especial).

Por otro lado puede aprovechar el fondo de formación para formar (¡por fin!) a sus auxiliares convenientemente: inscribir a los dos Auxiliares de la Sección de Personal en un curso de gestión administrativa de Personal costaría unos Q. 7,000.00 y matricular a Cristina en un curso de contabilidad informatizada en

torno a Q. 3,800.00 lo que no es mucho pedir teniendo en cuenta que el fondo para toda la Empresa es de Q. 80,000.00.

Puede además contratar a un nuevo Auxiliar para el Departamento En los últimos meses se lo han venido pidiendo con insistencia tanto Carlos como Cristina y usted personalmente considera que es necesario. Sin embargo si ascienden a Carlos y aprueban la formación de los auxiliares podría retrasar la contratación unos meses. Además esta puede ser una buena carta para negociar con el resto de jefes de Departamento.

Sus **objetivos** para esta reunión son:

- Conseguir **la promoción** de Carlos y de María Luisa (sobre todo la del primero).
- Gratificar la dedicación y esfuerzo del Departamento con una prima de Q.2,000.00 a cada empleado. A Carlos y a María Luisa, además de la prima anterior una gratificación extraordinaria de entre Q. 2,800 y Q. 4,000.00 y, cómo no, abonarle a María Luisa los Q. 1,400.00 que perdió por el tema de las vacaciones.
- Conseguir en torno a Q. 11,000.00 del presupuesto de Formación para mejorar la cualificación de su personal. Para conseguir este objetivo puede renunciar a contratar nuevo personal. Aunque si sus objetivos no son aceptados deberá conseguir un nuevo Auxiliar para su Departamento.

AÑO 2005

ENERO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
FEBRERO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28			
MARZO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
ABRIL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
MAYO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
JUNIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
JULIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
AGOSTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
SEPTIEMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
OCTUBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
NOVIEMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
DICIEMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

AÑO 2006

ENERO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
FEBRERO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28			
MARZO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
ABRIL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
MAYO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
JUNIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
JULIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
AGOSTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
SEPTIEMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
OCTUBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
NOVIEMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
DICIEMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

ANEXO V

Entrevista basada en competencias Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica

Entrevista

Como primer paso es importante que el evaluador o responsable de Gestión de Personas se presente. Se sugiere utilizar la siguiente introducción: “Hola mi nombres es XXX trabajo para la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica en la unidad de Gestión de Personas, en la presente entrevista me concentraré en un número de áreas técnicas clave que han sido identificadas en su perfil y le pediré que me dé ejemplos de la vida real sobre situaciones particulares en que usted se ha encontrado. Esto nos llevará aproximadamente 25 minutos (dependiendo del número de competencias a evaluar), después de ello, trataré brevemente puntos como remuneración, y actuales condiciones de trabajo. Tendrá la oportunidad de hacer cualquier pregunta que desee. Como en otros ejercicios en el Assessment Centre de hoy, la entrevista es sólo una parte de su valoración y las evidencias que obtenga contribuirán a su evaluación final”.

“¿Ha realizado en alguna oportunidad una entrevista similar?”

Si la respuesta es afirmativa.....”Bien, le resultará familiar en qué consiste”.

Si la respuesta es negativa... “Por favor, no se preocupe, buscaré ejemplos preferiblemente de su experiencia laboral pero si usted no puede pensar en ejemplos específicos intente pensar en situaciones personales similares”.

“Por la naturaleza de las cuestiones que le estaré preguntando, estaré tomando abundantes notas durante la entrevista. Por favor, no se moleste por esto le estaré prestando mucha atención”.

“Por favor, tenga la seguridad de que cualquier información que surja durante nuestra conversación se tratará con la más estricta confidencialidad”.

“¿Tiene alguna pregunta antes de empezar?”

Estructura de la entrevista a seguir:

A continuación se presenta una serie de preguntas que puede resultar de ayuda a los responsables de Gestión de Personas para una mejor clasificación del estilo personal-profesional del candidato o participante:

- Dígame cuales son las responsabilidades principales de su puesto actual
- Qué actividades le llenan de entusiasmo y le motivan más? ¿por qué? ¿cómo actúa en ellas?
- ¿Con qué tipo de superior logra usted mejor rendimiento?
- ¿En qué condiciones logra usted un mejor rendimiento? ¿cómo le gusta trabajar?
- ¿Cómo definiría su estilo de trabajo individual?
- ¿Está satisfecho en el área en el que desarrolla su trabajo? ¿si le dieran a elegir hacia que área le gustaría cambiar?

Preguntas relacionadas a las competencias que se recomienda utilizar:

ENTUSIASMO

Energía

- Relate alguna ocasión en la que haya trabajado en diferentes proyectos a la vez. ¿Cómo se sintió? ¿Cuáles fueron los resultados finales?
- Cuando surge algún contratiempo en su trabajo, ¿cómo se siente?, ¿Cómo trata de resolverlo? Ponga algún ejemplo reciente.
- ¿Requiere su puesto una actualización frecuente de sus conocimientos?, ¿Cómo lo hace? Si no lo requiere, ¿lo hace por propia iniciativa? Ponga un ejemplo reciente.
- ¿Cómo definiría su estado de ánimo a la hora de trabajar?, ¿Por qué? Por favor explíquelo con ejemplos.

Compromiso con la Empresa

- ¿Cuál es la estructura organizacional de su empresa?, ¿Y los objetivos departamentales e individuales?
- Ponga un ejemplo reciente en el que hayas seguido la política de la empresa, a pesar de no estar 100% de acuerdo con ella. ¿Qué pasó?, ¿Cuál fue el resultado final?
- ¿Ha trabajado alguna vez fuera del horario laboral para cumplir sus objetivos en el plazo establecido? Ponga un ejemplo reciente.
- Ante una posible oferta de otra empresa, con similares tareas y remuneración, ¿optaría por un cambio?, ¿Por qué?

- ¿Recomendaría su empresa a otras personas para trabajar en ella?, ¿Por qué?
- En general, ¿se siente identificado con la empresa y su cultura?, ¿En qué medida? Ponga un ejemplo reciente.

CREATIVIDAD

- Describa la última ocasión en la que haya aportado una idea o forma totalmente nueva de hacer las cosas (en el trabajo, en la carrera, en trabajos con compañeros...) ¿Qué pasó? ¿Por qué le pareció que era bueno cambiar el procedimiento? ¿Había otras personas implicadas? ¿Qué opinaron ellos? ¿Qué pasó al final?
- ¿Recuerda alguna situación más, le ocurre a menudo?
- Imagine que tiene que hacer una campaña publicitaria para mejorar las ventas de un producto de su compañía: una escoba (o cualquier otro producto normal), con poca publicidad en los medios de comunicación. ¿Qué haría?
- Cuando no encuentra solución a una incidencia o problema concreto, ¿cómo actúa para resolverlo? Ponga un ejemplo reciente.

ORIENTACIÓN AL CAMBIO:

- Trayectoria profesional anterior: cambios de empresas, de puesto, etc. (Analizar las consecuencias de dichos cambios para verificar el nivel de adaptación).

- Relate la última ocasión en que haya tenido que enfrentar una situación de cambio en su vida personal o laboral. Antecedentes. ¿Qué pasó? ¿Cómo lo resolvió, tuvo que tomar decisiones? ¿qué hizo mejor? ¿Qué hizo peor? ¿Qué aspectos tuvo usted en cuenta a la hora de tomar decisiones? ¿Qué sucedió al final?
- ¿Ha realizado últimamente algún cambio en sus métodos de trabajo? ¿por qué? ¿Ha sido iniciativa suya o imposición de su superior? ¿Qué ventajas e inconvenientes ha encontrado con el cambio introducido?

CAPACIDAD DE TRABAJO CON EXIGENCIA:

- ¿Cuáles son sus objetivos en el trabajo? ¿Quién los determina?
- ¿Dónde quiere llegar, cuáles son sus aspiraciones a medio o largo plazo? ¿Qué acciones o medidas concretas está llevando a cabo para conseguirlo? ¿Qué acciones ha previsto para el futuro, en esa línea?
- ¿Se ha presentado voluntariamente a tareas o puestos vacantes en alguna ocasión? ¿Por qué?
- ¿En alguna ocasión ha compatibilizado estudios exigentes con su trabajo para alcanzar otros de mayor responsabilidad? ¿Por qué? ¿Durante cuánto tiempo se estuvo preparando? ¿Cómo se organizaba? ¿Qué ocurrió al final?

CAPACIDAD DE LIDERAZGO

Coordinación de otras personas:

- ¿Es responsable de un equipo de trabajo (con o sin mando funcional / jerárquico)? ¿Desde cuándo? ¿De cuántas personas está formado? ¿Qué responsabilidades concretas tienen cada miembro del grupo? (identificar el grado de relevancia de estas personas en la empresa y en el desarrollo del negocio).
- ¿En alguna ocasión ha actuado como “impulsor” o motivador de un grupo de trabajo, aunque no dependiese jerárquicamente de usted? ¿Qué pasó? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Con quién? ¿Cuál era su papel? ¿Cómo lo hizo? ¿Por qué? ¿Qué hicieron los demás? ¿Cuál fue el resultado final? ¿Cómo se resolvió? ¿Cómo lo supo?
- ¿Cuál ha sido la situación más difícil que se le ha planteado con su equipo de trabajo? Antecedentes. ¿Qué pasó? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Con quién? ¿Cuál era su papel? ¿Qué debía hacer? ¿Para qué? ¿Qué hizo? ¿Cómo lo hizo? ¿Por qué? ¿Qué hicieron los demás? ¿Cuál fue el resultado final? ¿Cómo se resolvió? ¿Cómo lo supo? ¿Qué pasó después?

Estilo de Dirección:

- ¿Cómo dirige la actuación del equipo? ¿Reparte tareas y/o objetivos? ¿Da líneas de actuación precisa o muy general? ¿Por qué? ¿Qué ventajas le aporta este sistema? ¿Qué inconvenientes?

- ¿Cómo sabe si se han entendido sus instrucciones o directrices?.
- ¿Qué opinan sobre este sistema sus colaboradores? ¿Cómo lo ha sabido?
¿Cómo lo podría mejorar? ¿Por qué?
- ¿Cómo supervisa la actuación de su equipo? ¿Qué sistema de control o de medición ha establecido para ello (reuniones periódicas de revisión, etc.)?
¿Desde cuándo lo hace así? ¿Lo desarrolló usted?
¿Puede poner un ejemplo reciente?

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

- Si trabaja con varios clientes a la vez, ¿cómo hace para establecer prioridades? Ponga un ejemplo reciente.
- En ocasiones los clientes no quedan satisfechos con el servicio que reciben, relate la última ocasión en la que se ha enfrentado a una reclamación o queja de un cliente insatisfecho. ¿Qué pasó?, ¿Con quién?, ¿Cuál era su papel?, ¿Por qué?, ¿Qué hicieron los demás?, ¿Cuál fue el resultado final?
- ¿Cuál ha sido el mayor agradecimiento que ha obtenido por parte de un cliente? ¿Qué ocurrió?, ¿Cuál era su papel?, ¿Qué hizo?, ¿Por qué?, ¿Qué hicieron los demás?, ¿Cuál fue el resultado final?
- ¿En alguna ocasión se ha visto obligado a renunciar a algún compromiso, laboral o personal, por dar respuesta a un cliente que solicitaba algo de modo urgente? ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?

- En su relación con los clientes, considera que cumple el estándar en calidad y servicio? ¿Intenta aportar más de lo que le ha comprometido? ¿Cómo? ¿Por qué?

A continuación una serie de preguntas que pueden ayudar a completar la primera parte de motivaciones e intereses personales del Cuestionario de Valoración:

- ¿Tiene inquietudes por una trayectoria profesional internacional? ¿por qué? ¿algún país de preferencia?
- ¿Cuál es su motivación por su puesto de trabajo? (Alto/Medio/Bajo) ¿Y con su sueldo? (Alto/Medio/Bajo).
- ¿Está usted satisfecho con su trayectoria y desarrollo profesional en la empresa? (Alto/Medio/Bajo).
- ¿Tiene disponibilidad geográfica? (Si/No) (en caso afirmativo) ¿Alguna zona de preferencia?
- ¿Estaría interesado en un cambio funcional? ¿Por qué?
- ¿En cuál de estas tres áreas se siente más cómodo y cualificado: comercial, técnico y gestión?

Creo que he visto todos los aspectos que quería preguntarle, ¿hay algo más que considera importante y desea agregar? – Despedida y cierre de la entrevista.

Para una mejor recolección de información, se presenta a continuación un ejemplo del formulario que pueden utilizar los responsables de Gestión de Personas para la toma de los registros que se realicen durante la entrevista.