

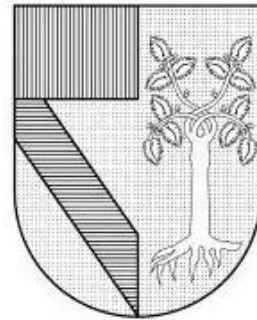
# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

---

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“Evaluación de comportamientos de Liderazgo para la Administración de Talento de General Motors”

**C A S O**

**Q U E P R E S E N T A**

**KARINA MONTSERRAT FIESCO ORTIZ**

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

**MAESTRA EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

**DIRECTOR DE LA TESIS:**

Dr. David Rene Thierry García

MÉXICO, D.F. A 7 DE ENERO DE 2013

# Índice

- I. [Marco contextual](#)
  - I.1. [Historia](#)
  - I.2. [Misión](#)
  - I.3. [Visión](#)
  - I.4. [Valores Corporativos](#)
  - I.5. [Estructura Orgánica Básica](#)
  - I.6. [Demografía](#)
  
- II. [Descripción de la Problemática](#)
  - II.1. [Liderazgo](#)
  - II.2 [Modelo de Liderazgo](#)
  - II.3 [Administración de Talento](#)
  
- III. [Alternativas de Solución](#)
  - III.1. [Implementación de una herramienta para la evaluación objetiva de los comportamientos de Liderazgo para la administración de Talento](#)
  
- IV. [Conclusiones](#)
  - IV.1. [Ventajas y Desventajas](#)
  - IV.2. [Conclusión](#)
  
- V. [Bibliografía](#)

## Evaluación de comportamientos de Liderazgo para la Administración de Talento de General Motors

### I. MARCO CONTEXTUAL

#### I.1. Historia

General Motors Company es uno de los fabricantes de autos más grandes del mundo, fue fundada el 16 de Septiembre de 1908 por William Durant como Buick Motor Company, durante los siguientes 20 años adquirió Oldsmobile, Cadillac y Oakland, conocido como Pontiac.

Alrededor de los años 30's compra una manufacturera de bicicletas alemana llamada Opel que para entonces ya incursionaba en la manufactura de motores para autos.

Tiene oficinas corporativas en Detroit, Michigan y emplea a más de 209,000 personas alrededor del mundo teniendo operaciones en más de 120 países y produciendo vehículos en 31 países siendo los mercados más grandes China, seguido de Estados Unidos y Brasil.

Vende y distribuye sus productos a través de las siguientes marcas:

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Buick     | <input type="checkbox"/> Isuzu    |
| <input type="checkbox"/> Cadillac  | <input type="checkbox"/> Jiefang  |
| <input type="checkbox"/> Chevrolet | <input type="checkbox"/> Opel     |
| <input type="checkbox"/> GMC       | <input type="checkbox"/> Vauxhall |
| <input type="checkbox"/> Daewoo    | <input type="checkbox"/> Wuling   |
| <input type="checkbox"/> Holden    |                                   |

Llega a nuestro país en 1935, tiene una trayectoria de más de 75 años cumpliendo con México cuenta con cuatro plantas de manufactura en Ramos Arizpe, Silao, Toluca y San Luis Potosí, con productos que ya han dado la vuelta al mundo. Participa activamente en el diseño, investigación y desarrollo de ingeniería de clase mundial, desde el Centro Regional de Ingeniería en Toluca. Todo esto, en

congruencia con estrategias globales y de acuerdo al plan de negocios generado desde nuestras Oficinas Centrales en la Ciudad de México.

Complejo Silao  
Planta ensamble (1995)  
Planta estampado (1997)  
Planta motores (2001)

Complejo Toluca  
Planta motores (1964)  
Planta Fundición de Hierro (1964)  
Planta de Fundición de Aluminio (2013)  
Almacén de partes  
Centro técnico de Ingeniería (1997)

Cupuán del Río  
Pista de pruebas en clima caliente  
Enero 2008 a 2011



Complejo Ramos Arizpe  
Planta Motores (1982)  
Planta ensamble (1981)  
Planta estampado (1995)

Ciudad de México O.C.  
Centro de entrenamiento y servicio  
Servicios Financieros (GMAC)

San Luis Potosí  
Planta Ensamble Julio 2008  
Planta Transmisiones Agosto 2009

Imagen 1: Ubicación de las localidades de General Motors en territorio Mexicano, Oficinas Centrales, Centro de Ingeniería y Plantas de Manufactura.

Está establecida en nuestro país cómo: General Motors de México, S. de R.L. de C.V. con el objeto social en la industria automotriz de fabricación y ensamble de vehículos y fabricación de autopartes generando alrededor de 11,000 empleos directos y más de 90,000 indirectos

Tiene un portafolio muy completo de vehículos conformado por cuatro marcas: Chevrolet, GMC, Buick y Cadillac.



Cuenta con una red de distribuidores experimentada, con una amplia cobertura en el país, que todos los días trabaja para lograr la satisfacción total de nuestros clientes.

Además, desde 1935, se ha preocupado por ser una empresa responsable en todos los ámbitos. Todas sus operaciones de manufactura cuentan con el certificado de Industria Limpia, manteniendo los mejores estándares en el manejo eficiente de recursos, disposición de residuos, reciclaje de agua, fomento de reforestación y, en general, con una cultura responsable con el medio ambiente.

Por ellos desde este año se ha enfocado en dar a conocer a todo el mercado su Reporte de Responsabilidad Social basado en 3 pilares fundamentales: Educación enfocada en Ciencia y Tecnología, Medio Ambiente y Comunidad.



Imagen 2: El reporte de responsabilidad social se publica de manera anual con un enfoque en las actividades realizadas en todas las localidades a lo largo de año que tienen un impacto en Medio ambiente, Educación y en la Comunidad, a través de actividades realizadas por los empleados, líderes y grupos de afinidad y a través de alianzas estratégicas con organismos gubernamentales, asociaciones civiles y vinculación educativa.

## I.2. Misión General Motors México:

Proporcionar a nuestros clientes una experiencia extraordinaria de compra y propiedad de productos y marcas GM, posicionando así tanto a GMM como a sus asociados, para lograr la mayor rentabilidad en sus negocios.

Nos comprometemos al diseño, construcción venta y servicio de productos ganadores.

- ▶ ***Para el año 2016, GMM será reconocida como la compañía automotriz más admirada de México. Solidificaremos nuestra posición en el Mercado por la entrega consistente de nuestras promesas a los clientes e inversionistas.***

### I.3. Visión General Motors:

***“Diseñar, Construir y Vender los mejores vehículos del mundo”***

### I.4. Valores Corporativos:



### **Cuadro 1: Valores Corporativos**

#### ***Entusiasmo del Cliente***

Nos enfocaremos a los productos y servicios que crearán clientes entusiastas.

Ningún empleado deberá ser cuestionado cuando se trate de hacer las cosas correctas para beneficio del cliente.

#### ***Mejora continua***

Estableceremos metas ambiciosas, seremos agresivos en alcanzarlas, luego estableceremos metas más ambiciosas una y otra vez.

Creemos firmemente que todo se puede hacer mejor, más rápido y más efectivo en un ambiente de continuo aprendizaje.

#### ***Respeto y responsabilidad***

Respetaremos a los demás y actuaremos responsablemente, de modo que trabajaremos juntos para lograr nuestras metas globales.

#### ***Integridad***

Pondremos ante todo la honestidad y la confianza, en cada una de nuestras acciones. Diremos en qué creemos y haremos lo que decimos.

#### ***Trabajo en equipo***

Lograremos el triunfo siempre y cuando pensemos y actuemos como un solo equipo, el equipo General Motors, enfocados en ser líderes mundiales,

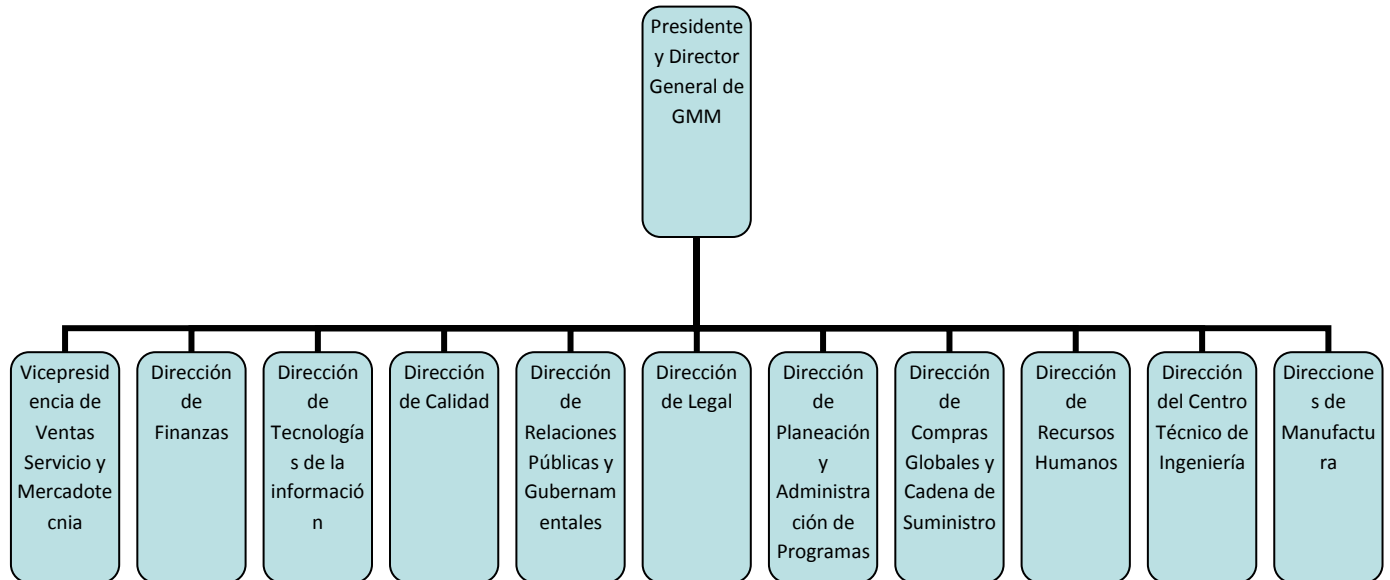
Nuestra fuerza se basa en tener gente altamente preparada y de diferente forma de pensar, actuando siempre como una sola Compañía.

#### ***Innovación***

Retaremos al pensamiento convencional, exploraremos nuevas tecnologías e implementaremos nuevas ideas, sin importar de quién vengan, y lo haremos más rápido que la competencia.

## **I.5. Estructura orgánica básica**

General Motors de México pertenece a la región de Norteamérica, con las siguientes Direcciones funcionales:



## I.6. Demografía.

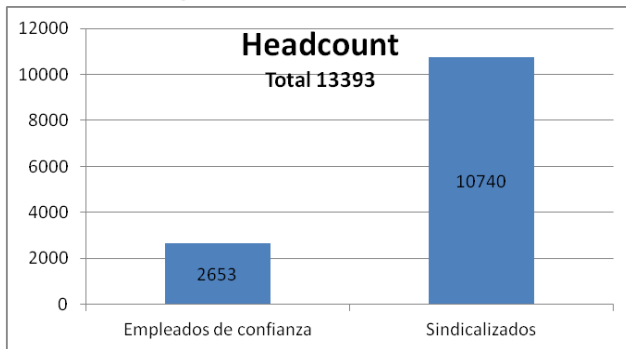


Gráfico 1: Headcount

GMM cuenta con más de 13,000 empleados de los cuales el 80% son personal sindicalizado (Hourly) para procesos de manufactura y 20% Administrativos (Salary)

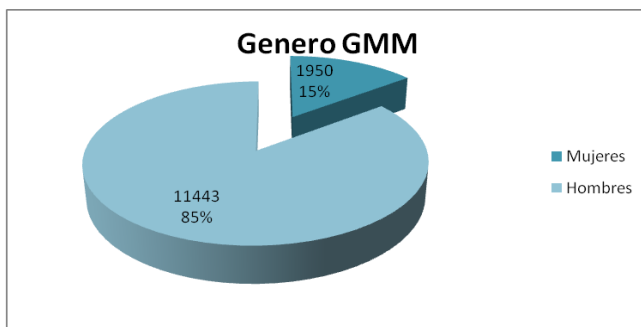


Gráfico 2: Población por Género GMM

Únicamente el 15% del personal total de GMM son mujeres el cual se debe en su mayoría por el personal sindicalizado masculino.

Genero Empleados de confianza

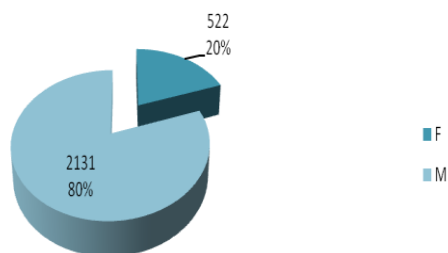


Gráfico 3: Población por género- Salary

En los empleados de confianza el 20% son mujeres por lo que se han realizado diversas estrategias de inclusión, por ejemplo en el proceso de Selección, a cualquier nivel de la organización, en cada terna de candidatos debe haber al menos una mujer. Se cuenta con grupos de Afinidad exclusivos para mujeres enfocados en su desarrollo profesional y personal

Genero Sindicalizados

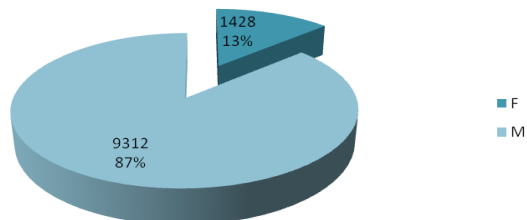


Gráfico 4: Población por Género - Hourly

En los puestos sindicalizado solo el 13% son mujeres, esto se debe al tipo de operaciones en manufactura las cuales requerían mayor esfuerzo físico. Con la introducción de maquinaria más automatizada y con la definición de operaciones que puedan ser ocupadas por mujeres. Durante el tercer trimestre de 2012 se contrató a la primera mujer sindicalizada para la nueva planta de Fundición de aluminio ubicada en el Complejo Toluca.

Edad

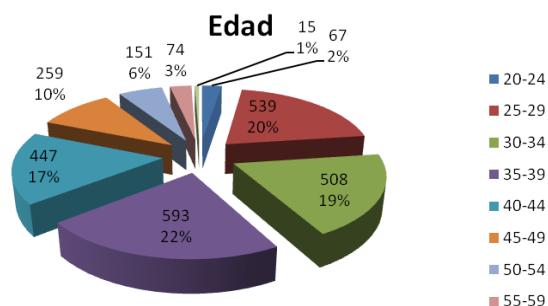


Gráfico 5: Población por Edad - Salary

El 22% de los empleados de confianza están en el rango de edad de 35 a 39 años y el 20% entre 25 y 29 años, por lo que es una organización joven y dinámica. El promedio de edad es de 37 años. Sin embargo se tiene personal de hasta 60 años lo que hace que convivan 4 generaciones en una misma organización. La cual debe ser capaz de cumplir las necesidades del total de la población.

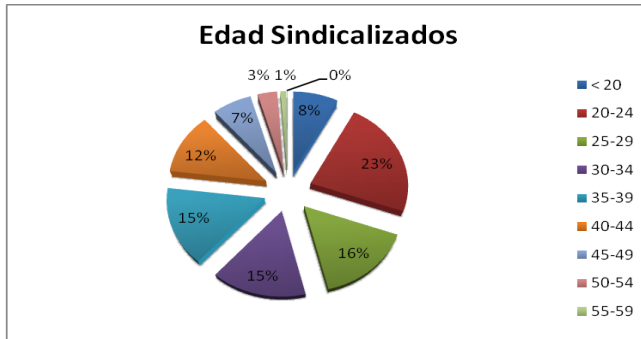


Gráfico 6: Población por Edad – Hourly

El 32% de los empleados sindicalizados están en el rango de edad de 20 a 24 años y el 16% entre 25 y 29 años. El promedio de edad es de 32 años.

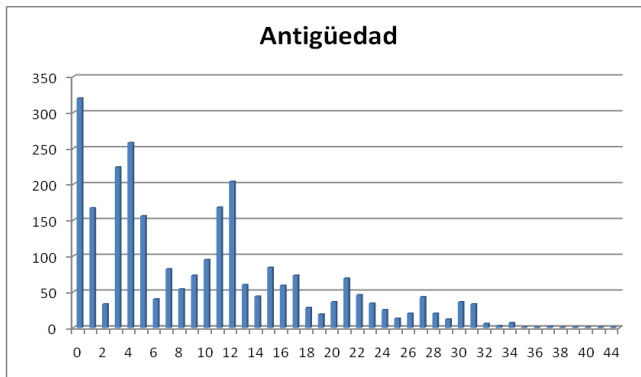


Gráfico 7: Antigüedad GMM

La gráfica muestra la antigüedad de los empleados de confianza y sindicalizados donde el nivel más alto es de empleados que tienen menos de un año de antigüedad, sin embargo el siguiente rango donde se concentra la población está entre 3 y 5 años de antigüedad. En contraste hay algunos empleados que tienen entre 30 y 44 años de antigüedad en la empresa.

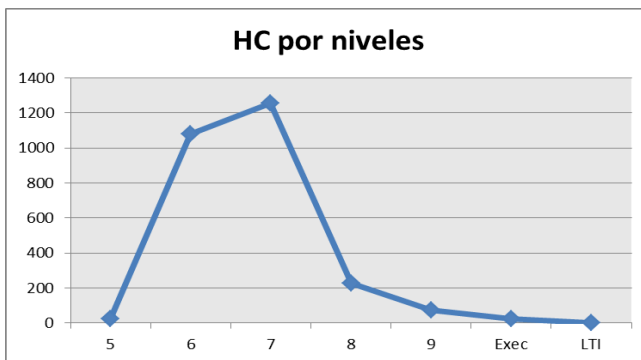


Gráfico 8: Población por nivel de responsabilidad – Salary

Para el personal no sindicalizado la mayor concentración se encuentra en los niveles 6 que corresponden a los analistas y coordinadores y niveles 7 considerados supervisores, analistas senior, Líderes de Grupo o especialistas, por lo que el siguiente nivel, nivel 8, correspondiente a los Gerentes se reduce significativamente hasta llegar a la Alta Dirección o Comité Ejecutivo

El índice de rotación es de 6.67% voluntaria y del 2.11% involuntaria dando un total de 8.78%, el índice es saludable para la compañía ya que es bajo con relación al número de empleados que forman parte de la misma, de igual manera en estudios recientes se ha comprobado que el 80% de las renuncias voluntarias son de empleados que no estaban identificados como “Alto potencial”

## II. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Despliegue del nuevo modelo de liderazgo y falta de una herramienta objetiva para la Evaluación del Talento

### II.1 Liderazgo

En General Motors como en muchas otras empresas se sabe que el Talento es la pieza clave para el éxito de la organización por ello cuenta con diversos programas de Liderazgo, por ejemplo para la inserción de un líder a un equipo ya conformado se utiliza un programa conocido como "Leadership transition" en el que se presentan los intereses personales, logros profesionales y metas del Líder así como de los miembros de equipo, así mismo se hacen acuerdos sobre la forma en que desean trabajar para el logro de los objetivos.

Por otro lado cuenta con un programa para el enfoque del liderazgo de la nueva GM donde se detectan fortalezas de los líderes, se trabaja en áreas de oportunidad y se pretende alinear los objetivos organizacionales con el estilo de liderazgo, se les proporciona una variedad de temas de liderazgo que son esenciales para el éxito de los líderes de GM para diseñar, construir y vender los mejores vehículos del mundo.

El Comité Ejecutivo de GM ha puesto un nuevo enfoque en cómo los líderes deben actuar en la "nueva GM". Con el fin de crear un lugar que los empleados elijan para trabajar, inspirar a sus equipos y colaboradores directos, para enfocarse en aquellas cosas que los líderes deben ser, saber y hacer. Estas habilidades se adquieren a través del autodesarrollo, la educación, el aprendizaje / formación y experiencia. Los grandes líderes reconocen que el liderazgo se desarrolla a través de un proceso continuo, una progresión continúa de trabajar y estudiar para mejorar sus habilidades.

Un elemento importante del líder de la Nueva GM es ser "líderes de la docencia". Este es un paso muy importante y poderoso de GM. Este enfoque debe ser muy bien considerado por los participantes como una señal de que los ejecutivos de GM a nivel senior "cuidan y creen" en los mensajes y los conceptos de formación

que están enseñando. Los participantes son capaces de tener conversaciones directas, esta es una oportunidad única en ambos lados. Uno de los ejecutivos de alto nivel para conseguir "los oídos" de muchos de los líderes de la compañía a la vez. Y el otro, la mayoría de los participantes rara vez tienen la oportunidad de discutir temas de liderazgo con los principales líderes, excepto en un lugar de este tipo.

El liderazgo es exhortado a tomar decisiones rápidas aun sin contar con toda la evidencia. En los últimos 2 años se ha impartido un curso a líderes y personal general llamado **“Empowerment, Decision Making and Risk Taking”** (Empoderamiento, Toma de decisiones y Toma de Riesgo) para el desarrollo de esta competencia.

Ahora bien, hemos mencionado que el Talento es piza clave y por ende el Liderazgo debe ser capaz de detectarlo, retenerlo y desarrollarlo con base en un modelo claro y global.

## II.2 Modelo de liderazgo

90% de las compañías de Fortune 200 tienen un modelo de competencias o un Modelo de Liderazgo.

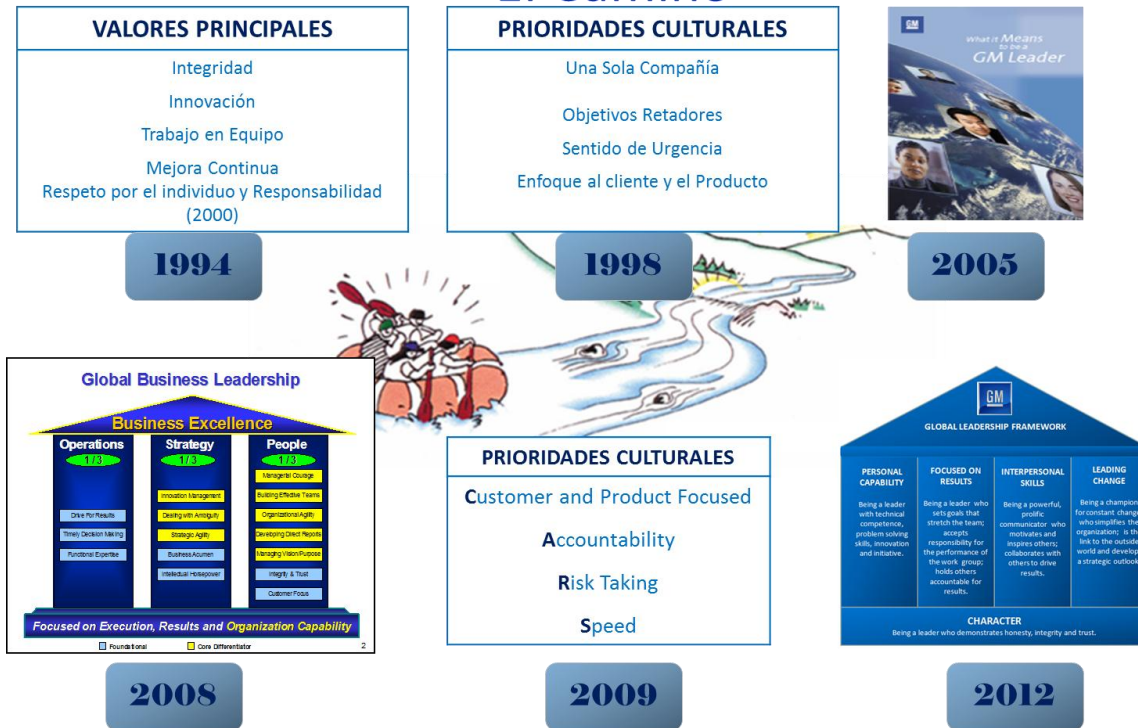
Un modelo de Liderazgo debe ser claro y relevante para todos los líderes, debe reflejar lo que la organización espera de sus líderes sobre las necesidades actuales y futuras de la organización, debe proveer al Líder del mapa de comportamientos, así como habilidades que serán valoradas, reconocidas y recompensadas.

Los Modelos de Liderazgo son dinámicos (no estáticos) y pueden cambiar conforme el modelo de negocio cambie.

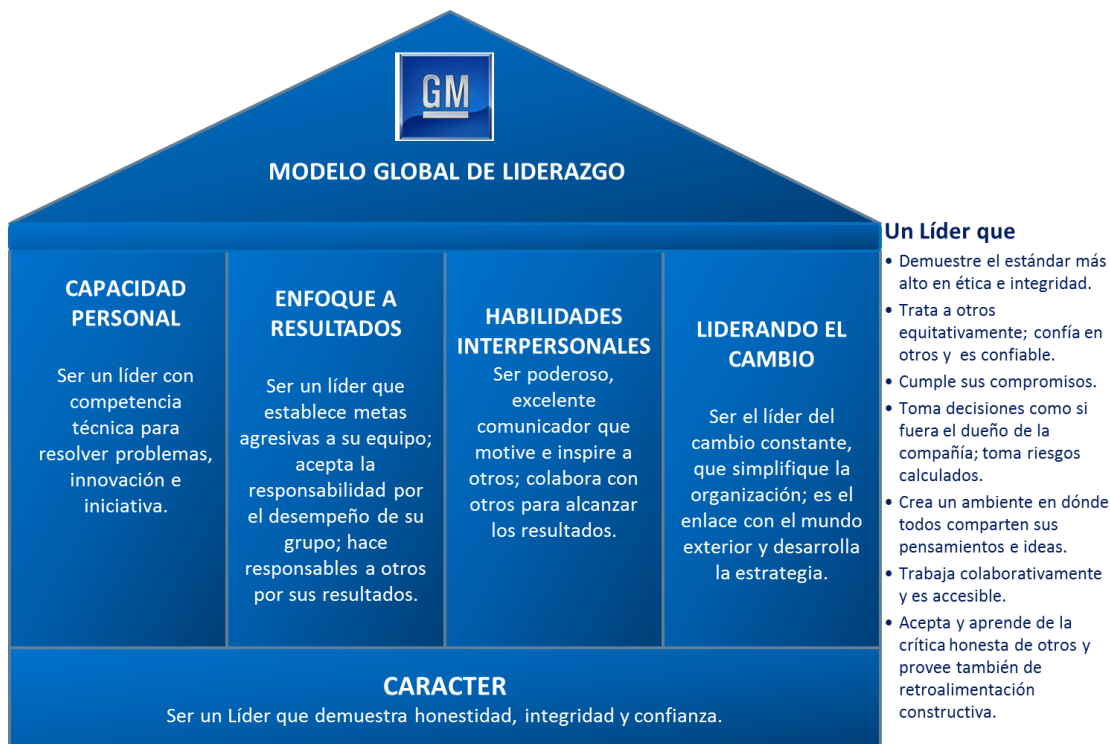
El siguiente cuadro muestra la evolución del Modelo Global de Liderazgo de General Motors a lo largo de los últimos 18 años

# Modelo Global de Liderazgo GM 2012...

## El Camino

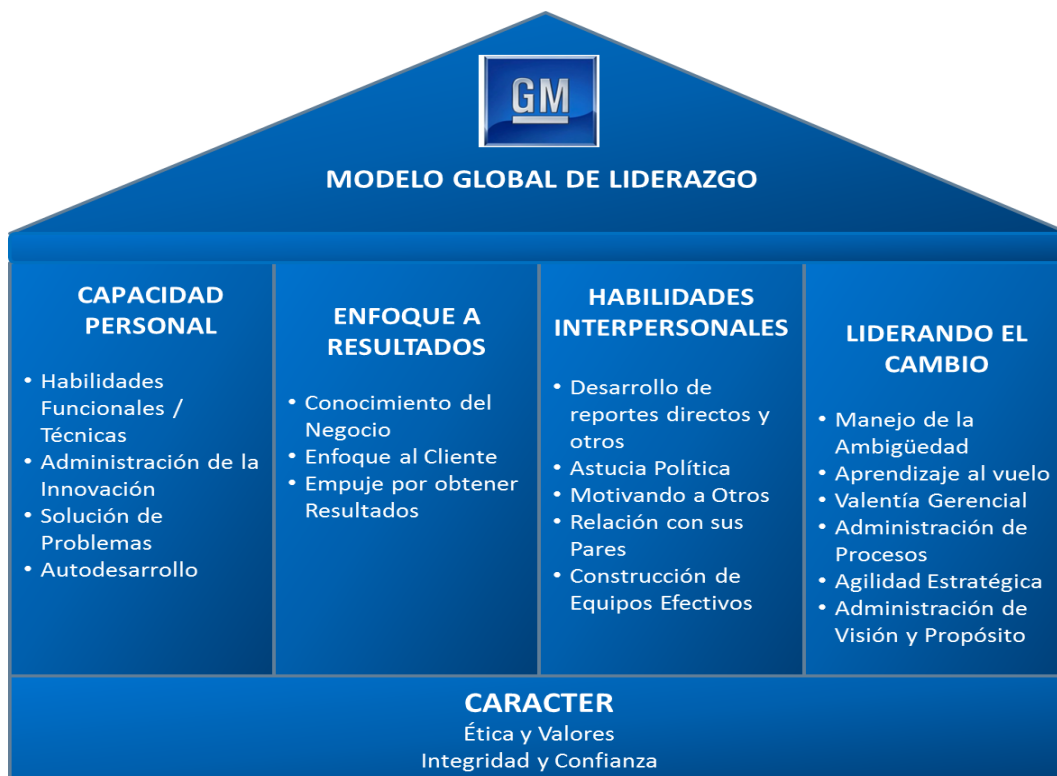


**Cuadro 2: Modelos de Liderazgo.** En 1994 se redefinen los valores que regirán el actuar de todos los miembros de la organización, durante 1998 el enfoque global demanda pensar en una sola compañía con procesos comunes y respuesta rápida sin dejar de lado el enfoque al cliente, durante 2005 el enfoque en la importancia del liderazgo en los resultados del negocio se promueve a nivel global, 3 años después se incorpora formalmente el modelo de competencias de Lominger a tres pilares de la organización: operacional, estratégico y enfoque en gente con un enfoque en resultados, para el año 2009 la situación económica y la posible quiebra orilla a enfocarse en cuatro prioridades: enfoque al cliente y al producto, responsabilidad, toma de riesgos y velocidad que serían la base para asegurar la recuperación en el menor tiempo posible. La evolución del modelo en un contexto más estable lleva al modelo que es sujeto de estudio durante el presente informe.



Reference: John H. Zenger and Joseph R. Folkman, 2009.

**Cuadro 3: Modelo Global de Liderazgo 2012.** El Modelo Global introducido en el presente año se encuentra dividido en 4 pilares, Capacidad Personal, Enfoque a resultados, Habilidades Interpersonales, Liderando el cambio, y con la base del Carácter que definen las habilidades y comportamientos esperados de todos los líderes de la organización. Su enfoque espera contar con el personal con las competencias necesarias para desempeñar su trabajo y resolver problemas, que cumpla y exceda objetivos retadores, capaz de relacionarse y motivar a otros para de esta manera enfrenta los cambios en el mundo exterior, sustentado en la base de la integridad, honestidad y confianza



Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo, 1992. ALL RIGHTS RESERVED

Cuadro 4: Competencias que apoyan el Modelo Global de Liderazgo 2012. Cada uno de los pilares está ligado a una Competencia de la Máquina de Liderazgo de Lominger<sup>1</sup> que sirven para tener un referente claro de los comportamientos que se deben observar en cada líder para llegar a la excelencia.

## II.3 Administración de Talento

Como una de las prioridades del negocio de ser “el lugar que elijo para trabajar” y mantener una organización alineada al alto desempeño, la Dirección de Recursos Humanos en conjunto con el Comité ejecutivo están comprometidos en atraer, retener y desarrollar al mejor talento.

## Enfoque de Recursos Humanos

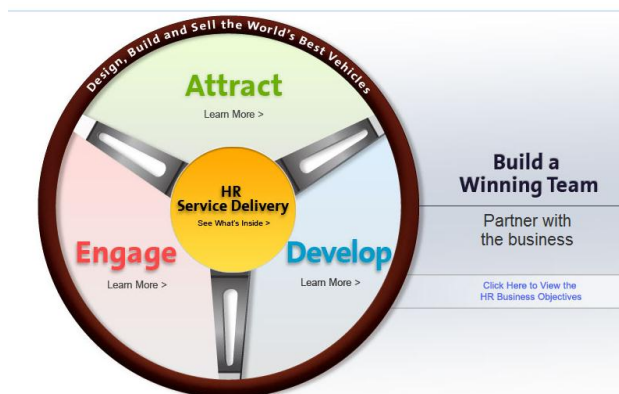


Imagen 3: Enfoque de Recursos Humanos. Atraer, Desarrollar y Retener al mejor talento para construir un equipo ganador a través de ser un socio estratégico del negocio para Diseñar, construir y vender los mejores vehículos del mundo

Para ello al menos una vez al mes se realizan juntas de HRM (Human Resources Management Meeting) con el Staff de cada función para identificar al talento, administrar el desempeño, desarrollar el talento y administrar la sucesión.



**Cuadro 5. Administración de Talento.** Como se muestra en el presente cuadro, la Administración de Talento se basa en cuatro cuadrantes: 1) Identificación de Talento: Consiste en Conocer los resultados, competencias, áreas de oportunidad, aspiraciones de carrera, experiencias y Educación de los empleados para de esta manera evaluar su potencial dentro de la organización. 2) Administración del desempeño: De manera anual se realiza una Evaluación del desempeño llamada CAP (Commitment accountability Partnership) a través de 3 ciclos: Inicio de ciclo, donde se establecen objetivos retadores y un plan individual de desarrollo; medio ciclo, donde se revisa el avance de los objetivos y soporte requerido para asegurar el cumplimiento así como una retroalimentación del desempeño y fin de ciclo donde se califica por medio de tres indicadores si cumple con los objetivos, excede los objetivos o no cumple con los objetivos. En este último caso se crea un plan de intervención de desempeño para ayudar al empleado a mejorar sus resultados. 3) Desarrollo de Talento: Planes de mejora de áreas de oportunidad a través del plan 70J/20/10 (70% Experiencias de desarrollo, 20% Retroalimentación de otros por medio de coaching o mentoring, 10% Entrenamiento) 4) Administración de la sucesión: Como uno de los planes de desarrollo existen oportunidades de tener experiencias internacionales por ello se deben establecer planes para suplir a la persona que se va y para definir cuál será su posición a su regreso. De igual manera se identifican las posiciones clave definidas como aquellas que podrían en riesgo el negocio si no se contará con ellas, por lo que se realiza un análisis de retención de la persona que ocupa esa posición y a posibles candidatos que puedan ser sus sucesores con planes específicos para su desarrollo en el momento que se requiera realizar un movimiento.

Es en el primer cuadrante, Identificación del Talento, donde se cuenta con una herramienta para la administración de talento, el 9 box (Cuadro 6), esta herramienta nos da una representación gráfica de la relación entre los resultados de desempeño y comportamientos de liderazgo de cada miembro de la organización. Actualmente el Director de la función, con base a su criterio, coloca a cada miembro de su equipo en el cuadrante de liderazgo que mejor considere y durante las juntas de HRM el resto del staff expresa su opinión con base a las experiencias que ha tenido con el individuo evaluado y por medio de un consenso se determina su posición en el eje de las “X” del 9 box. Por otro lado en el eje “Y” se evalúan los resultados del negocio con base en el logro de los objetivos fijados en la evaluación de desempeño anual. Durante los últimos años Recursos Humanos se ha dado a la tarea de validar la información de la evaluación de

### “9 Box” Performance Matrix

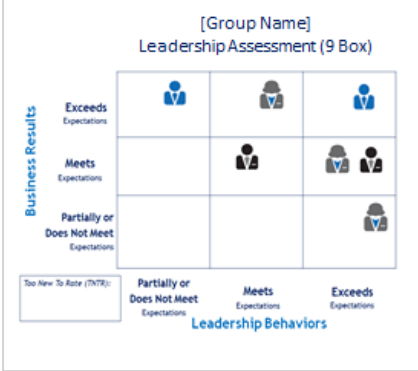
**What is a 9 Box?**

The 9 box is a talent management tool represented by a nine box grid. It provides a visual representation of documented business results on one axis and leadership behaviors on the other axis for a group of individuals in a particular organization. When creating the 9 box, the emphasis is on differentiation (a balanced distribution across the organization).

**What is the Purpose of the 9 Box?**

It is a robust people process that . . .

- Provides a visual framework to discuss the performance (business results and leadership behaviors) of the organization's talent.
- Reveals the quality of the leadership pipeline – a better understanding of the Company's competitive advantage.
- Allows the organization to use the information within the tool to move leaders in and out of boxes as the assessment of their business results and leadership behaviors change over time.
- Provides an opportunity to openly discuss an individual's business results and leadership behaviors.
- Identifies action plans to further develop the leadership pipeline and deal with those who are not succeeding.



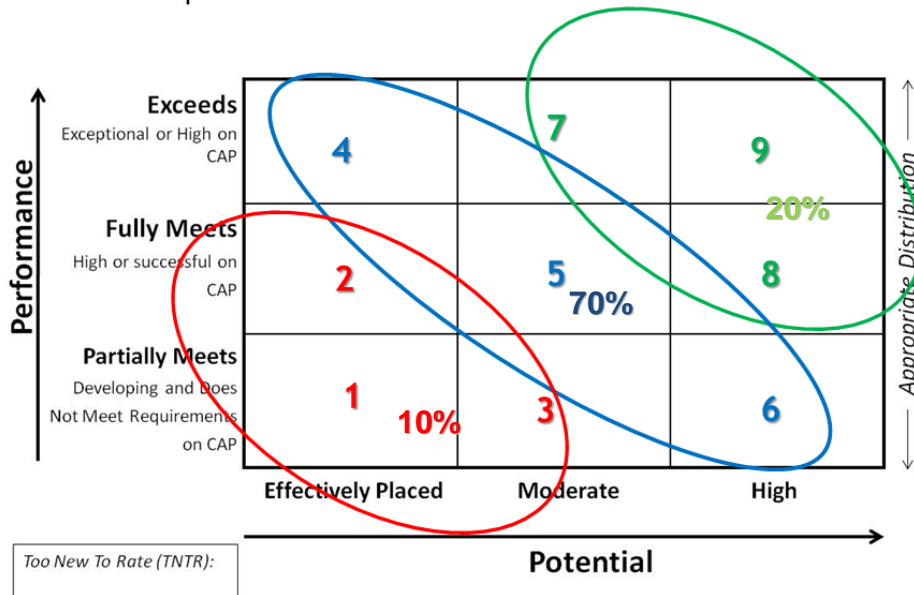
desempeño, sin embargo no se ha logrado la misma objetividad en la evaluación de comportamientos de liderazgo.

desempeño CAP  
(Commitment and  
accountability partnership)  
con relación a la posición del  
9 box buscando el nivel  
apropiado de congruencia,  
está labor se ha hecho cada  
vez más sencilla a través de  
herramientas electrónicas y  
reportes de la calificación de

**Cuadro 6: Matriz de desempeño “9 box”** El 9 box es una herramienta de administración de talento representada por nueve cuadrantes donde se documentan los resultados del negocio en el eje de las “X” y los comportamientos de liderazgo en el eje de las “Y”, es una representación gráfica de un grupo de personas de una organización, departamento o área en específico. El objetivo del 9 box es poner énfasis en una distribución balanceada del talento a lo largo de la organización. Permite a la organización visualizar el desempeño y comportamientos de desempeño de los empleados a los largo del tiempo y ubicarlos en un recuadro superior o inferior de acuerdo a las competencias observadas en cada ciclo. Ayuda a identificar planes de acción para movimientos futuros ya sea promociones o intervenciones de desempeño.



## II. Leadership Assessment



**Cuadro 7 y 8 Significado y distribución de los cuadrantes.** Cada cuadrante del 9 box representa la relación entre el desempeño y el potencial del empleado, se recomienda tener al 10% de la población en los primeros 3 cuadrantes con cada uno de sus planes de acción, al 70% en los cuadrantes 4, 5 y 6 y el 20% en los cuadrantes 7, 8 y 9 mientras que en el cuadrante 9 solo se recomienda tener al 5% de la población.

## “9 Box” (Business Results and Leadership Behaviors)


**Business Results**

When defining business results, consider the following criteria:

| Criteria   | Partially/ Does Not Meet   | Meets   | Exceeds  |
|--|--|---|--|
| Progress Against CAP Goals                               | Does not achieve high impact (or priority) goals and does not achieve a number of total goals. | Achieves all goals at a minimum and may even exceed some. | Exceeds most business and personal development goals especially those of high priority all the time. |
| Overall Performance Level                                | Performs at a less than acceptable level.  | Performs at an acceptable level.                          | Consistently performs at the highest level time over time.   |
| Direct Report Development Accountability (if applicable) | Does not focus on developing direct reports to achieve results.                                | Manages direct reports to achieve results.                | Develops and leads direct reports to achieve results.  |

**Leadership Behaviors**

When defining leadership behaviors, focus on the five elements (and corresponding competencies) of the Global Leadership Framework.



Refer to the Global Leadership Framework on the Talent Management website

**Cuadro 9: Criterios para la distribución de los cuadrantes.** Para el eje de las “Y” se deberá relacionar con los resultados obtenidos en el desempeño de los objetivos. Para el eje de las “X” se debe enfocar en los cinco elementos del modelo de liderazgo.

Fue durante enero de 2012 que los líderes de las funciones de Finanzas, Ventas e Ingeniería comenzaron a cuestionar la posición de varios empleados en el 9 box, ya que las revisiones de Talento se hacían cada vez más complicadas y las justificaciones más controversiales. Solicitaron buscar una herramienta que los ayudara a calibrar sus decisiones, de ahí nace una propuesta llamada “9 box differentiator” (Diferenciador de Potencial)

| Level 6 - 9 Block Differentiator                       |             |       |            |
|--|-------------|-------|------------|
| Name: Juan Perez                                       | Weight      | Scale | Total      |
| Mobility Subsidiary / International                    | 15%         | 1     | 0.15       |
| Execute / Take the Hill / Autonomous                   | 25%         | 1     | 0.25       |
| Business Knowledge / Experience / Respected by Leaders | 20%         | 1.5   | 0.30       |
| Strategic Thinking / Questions Conventional Wisdom     | 20%         | 1     | 0.20       |
| Positive Attitude / Customer Focus / Team Leader       | 20%         | 2     | 0.40       |
| <b>Total</b>   | <b>100%</b> |       | <b>1.3</b> |
| Position: <b>B</b>                                     |             |       |            |
| Scale:   |             |       |            |
| 0- None, 1=low, 2=medium, 3=high                       |             |       |            |

| Level 7 - 9 Block Differentiator                       |             |       |             |
|--|-------------|-------|-------------|
| Name: Asuzene Medes                                    | Weight      | Scale | Total       |
| Mobility Subsidiary / International                    | 15%         | 1     | 0.15        |
| Execute / Take the Hill / Autonomous                   | 25%         | 2.5   | 0.63        |
| Business Knowledge / Experience / Respected by Leaders | 20%         | 2     | 0.40        |
| Strategic Thinking / Questions Conventional Wisdom     | 25%         | 2     | 0.50        |
| Positive Attitude / Customer Focus / Team Leader       | 15%         | 2.5   | 0.38        |
| <b>Total</b>   | <b>100%</b> |       | <b>2.06</b> |
| Position: <b>A</b>                                     |             |       |             |
| Scale:   |             |       |             |
| 0- None, 1=low, 2=medium, 3=high                       |             |       |             |

**Cuadro 10: 9 box differentiator.** Busca darle peso a 5 dimensiones diferentes en una escala del 0 al 3 que va desde No cumple hasta Alto para ubicar a una persona en uno de los 3 cuadrantes del 9 box. Adicional medía la importancia, por su impacto en el negocio, de la posición ocupada por una persona en específico.

### III. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

#### III.1 Implementación de una herramienta para la evaluación objetiva de los comportamientos de Liderazgo para la administración de Talento

##### III.1.1 Necesidad

Durante el presente trabajo se ha hecho mención del Modelo de Liderazgo 2012 para General Motors así como de la herramienta de medición del talento para la evaluación de los comportamientos de liderazgo de todo el personal, si

consideramos que el primero nos da la dirección y el segundo nos indica donde estamos parados ambos deberían tener una relación para cerrar la brecha del estado actual y el deseado.

Así mismo si no se tienen claros los parámetros de medición de los comportamientos y para un supervisor promedio un contribuidor promedio tiene potencial mientras que para un supervisor exigente el mismo empleado puede ser de bajo potencial, es esencial asegurar que todos estamos midiendo bajo los mismos criterios de otra forma estaremos desarrollando o desperdiciando al personal equivocado y no nos estaremos enfocando en ser una organización de alto desempeño.

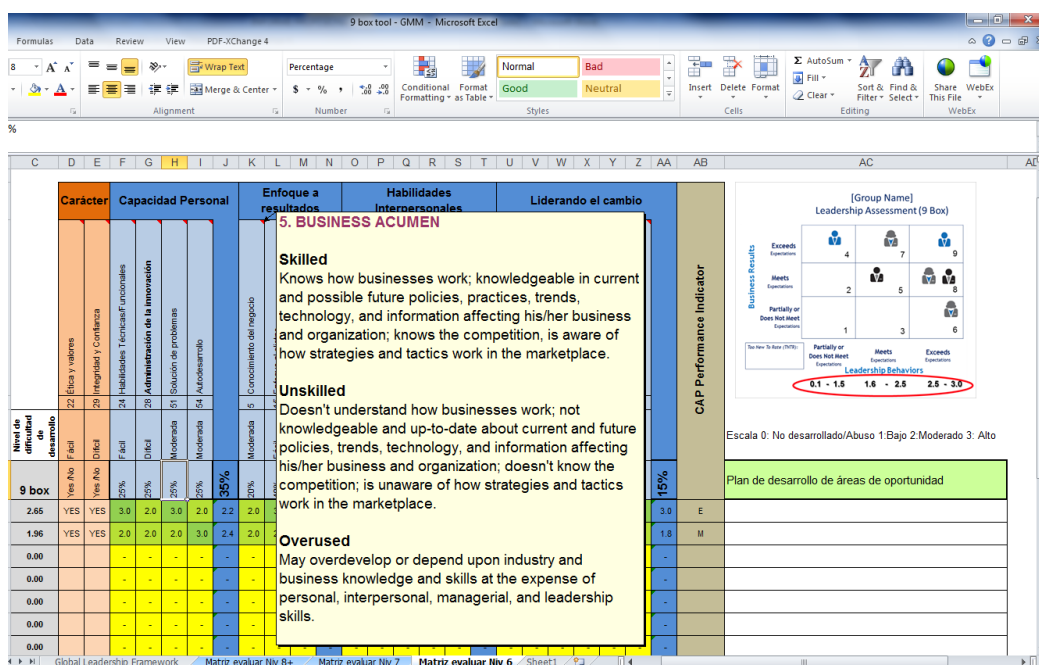
### III.1.2 Propuesta de solución

Bajo esas 2 premisas veo necesaria una interrelación de las 2 herramientas y de los criterios de medición, por lo que basado en el Modelo de competencias de Lominger se propone:

- 1) Realizar una evaluación de cada competencia que compone el modelo de liderazgo
- 2) Definir una escala de acuerdo a la demostración de cada una de las competencias en el empleado en específico
- 3) Crear una diferenciación de los comportamientos del modelo de liderazgo de acuerdo al nivel de responsabilidad del empleado
- 4) Definir un plan específico de desarrollo de cada empleado con base en el resultado obtenido
- 5) Incluir la relación de los comportamientos de liderazgo con la evaluación de desempeño para ubicarlos en el cuadrante correspondiente del 9 box
- 6) Mantener una distribución forzada para evaluar al talento
- 7) Presentar los resultados en las juntas de administración de talento para calibrar los resultados
- 8) Dar seguimiento y cumplimiento a los planes de desarrollo

### III.1.3. Desarrollo de la herramienta

Se incluye la descripción de cada una de las 20 competencias que componen el modelo de liderazgo de acuerdo a la arquitectura de liderazgo de Lominger, definiendo los comportamientos para considerar si se tiene la competencia, no se tiene la competencia o se abusa de ella.



De acuerdo al mapa de competencias de Lominger se identifica el nivel de dificultad para el desarrollo de cada competencia, mismo que sirve para definir el porcentaje de peso para cada pilar del modelo de Liderazgo



## IV. CONCLUSIÓN

### IV.1. Ventajas y desventajas

#### Ventajas

- Permite una identificación temprana de empleados con potencial de crecimiento para avanzar al interior de la organización.
- Identifica aspectos de competencias fuertes y débiles de cada empleado, y gracias al conocimiento de éstas, facilita la elaboración del plan individual de desarrollo y capacitación.
- Arroja resultados que tienen buen grado de objetividad.
- Es más claro para los empleados a ser evaluados, aunque no es abierto pueden tener una idea clara de donde se encuentran posicionados a través de la evaluación y retroalimentación del líder respecto a las competencias.

#### Desventajas

- Una competencia existente puede pasar desapercibida para los superiores y, en consecuencia, no ser solicitada y ser considerada no presente.
- Al momento de realizar la ponderación en las puntuaciones de evaluación, a menudo se pueden ver afectadas por “los efectos de halo” (tendencia a puntuar a todos los aspectos al mismo nivel” y de “media” (propensión a puntuar a todo el mundo cerca de la media).
- La evaluación de competencias, como lo menciona Levy-Rebollar, es un tema que debe tratarse con seriedad dado el nivel que presenta, es decir , para su realización se requiere de una ardua tarea en la que se comprometan los niveles principales de la organización; sin la participación de éstos, simplemente no es posible llevarla a cabo. También se precisa el compromiso de todos aquellos que, de alguna manera, serán partícipes del proceso.

- Implica un mayor involucramiento del liderazgo por lo que el seguimiento y tiempo invertido es crucial para completar el ejercicio de manera objetiva.

#### IV.2. Conclusión

Una de las principales razones para el desarrollo de una herramienta de administración de Talento más objetiva fue la percepción de los empleados obtenida en la encuesta de clima laboral llamada “el lugar que elijo para trabajar” en la dimensión de justicia, la percepción de los empleados sobre las personas identificadas con alto potencial difería sobre los de la gerencia, e incluso entre líderes, la evaluación sobre el desempeño es clara, cumple o no cumple con los objetivos, sin embargo desde el punto de vista de potencial dicha evaluación tiende a ser más subjetiva, un líder exigente, difícil de complacer, con mucha antigüedad, con un enfoque menos humanista tendería a evaluar a muy poco personal con alto desempeño por el contrario un líder complaciente tal vez perciba a todos con grandes cualidades. Por ello al evaluar cada competencia se pretende obtener evidencia con ejemplos claros y comportamientos de día a día si la persona posee cierta competencia o necesita desarrollo, de esta manera se clarifica la habilidad que posee para considerarse con un nivel de liderazgo competente.

Sin embargo, esta herramienta de talento como cualquier otra necesita un nivel de involucramiento alto por parte del supervisor, de la gerencia y los líderes para poder identificar al talento, desarrollarlo y retenerlo. Se pretende desde un inicio ayude a construir una empresa de Alto desempeño.

## IV. BIBLIOGRAFIA

### V.1 Bibliografía

EICHINGER, Robert W. and LOMBARDO, Michael M., 1992. **LOMINGER THE LEADERSHIP ARQUITEC**, USA, Korn Ferry International

EICHINGER, Robert W. and LOMBARDO, Michael M., 1992, **LOMINGER FOR YOUR IMPROVEMENT A guide for development and coaching**, USA, Korn Ferry International

PRECIADO SANCHEZ, Alma Cecilia (2006) **Modelo de Evaluación por Competencias**, México, Publicaciones Cruz O., S.A.

LEVY-LEBOYER, Claude (1997) **Gestión de las competencias**, Barcelona, Ediciones Gestión 2000

BOYATZIS, Richard (1982), **The competent manager, a model for effective performance**. New York, Willey

**ZENGER John H. and FOLKMAN Joseph R., 2009. The extraordinary Leader.**

[www.gm.com.mx](http://www.gm.com.mx)

Toda la información contenida en el presente trabajo sobre General Motors es únicamente con fines académicos y no puede ser usada o reproducida para algún otro fin.



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

## MAESTRIA EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Karina Montserrat Fiesco Ortiz