

Modelo para definir las competencias organizacionales de Africam Safari

Díaz Probo, Gabriela Cristina

2016

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/2484>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con reconocimiento de validez oficial por Decreto
Presidencial del 3 de abril de 1981



MODELO PARA DEFINIR LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE AFRICAM SAFARI

DIRECTOR DEL TRABAJO
MTRO. CARLOS AUGUSTO AUDIRAC CAMARENA

ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE CASO
que para obtener el Grado de
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

presenta

GABRIELA CRISTINA DÍAZ PROBO

ÍNDICE.

| | Página |
|--|--------|
| INTRODUCCIÓN | |
| Planteamiento del problema | 1 |
| Objetivos | 2 |
| Objetivo General | 2 |
| Objetivos Específicos | 3 |
| Hipótesis | 3 |
| Limitaciones de la investigación | 3 |
| | |
| CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL | |
| 1.1 Historia de Africam Safari | 4 |
| 1.1.1 El recorrido safari | 8 |
| 1.1.2 Africam Safari en la actualidad | 10 |
| 1.2. Zoológicos con modalidad safari en México | 14 |
| 1.2.1 Zoofari | 15 |
| 1.2.2. Bioparque Estrella | 16 |
| 1.3 ¿Qué es la empresa? | 18 |
| 1.3.1 Clasificación de las empresas | 18 |
| 1.3.2. Características de la empresa grande en México | 20 |
| | |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO | |
| 2.1 El papel estratégico de recursos humanos y la organización que aprende | 23 |
| 2.2. Antecedentes de las Competencias Laborales | 27 |
| 2.3 Definición de Competencia Laboral | 30 |
| 2.4 Componentes de las Competencias Laborales | 34 |
| 2.5 Tipos de Competencias Laborales | 36 |
| 2.6 Implantación de Competencias Laborales | 42 |
| 2.7 El papel de México en materia de Competencias Laborales | 42 |
| 2.3. Beneficios de la certificación de Competencias Laborales | 44 |
| | |
| CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE AFRICAM SAFARI | |
| 3.1. Situación Actual | 46 |
| 3.2 Cuestionario | 48 |
| 3.3 Resultados obtenidos | 49 |
| 3.3.1 Entrevista a Coordinadora de Recursos Humanos | 49 |
| 3.3.2. Entrevista al Director Operativo | 52 |

| | |
|---|----|
| 3.3.3. Entrevista al Director de Desarrollo | 55 |
| 3.3.4 Entrevista a la Estratega de Sustentabilidad | 57 |
| CAPÍTULO IV. PROPUESTA | |
| 4.1. Propuesta | 60 |
| 4.2. Competencia Iniciativa | 62 |
| 4.3. Competencia orientación al cliente interno y externo | 65 |
| 4.4. Competencia de manejo animal | 68 |
| 4.5. Competencia de pensamiento sistémico sustentable | 70 |
| 4.6. Matriz de competencias organizacionales | 73 |
| 4.7. Implantación de propuesta | 79 |
| CONCLUSIONES | 83 |
| RECOMENDACIONES | 85 |
| BIBLIOGRAFÍA | 86 |

INTRODUCCIÓN

Africam Safari es una empresa icónica de Puebla con gran tradición y aceptación por su enfoque de zoológico tipo safari, se presenta esta investigación que ha buscado identificar su situación en cuanto a las competencias laborales y se genera una propuesta que les ayuda a enriquecer su administración de recursos humanos. En este apartado se presenta el planteamiento del problema, los objetivos a alcanzar, la hipótesis a comprobar y las limitaciones que se tuvieron.

Planteamiento del problema

En Africam Safari maneja una serie de competencias, la cual es operada de manera informal, se aplica pero no está formalizada en documentos ni manuales, de hecho no cuentan con descripciones de puestos documentadas, sin embargo se tiene claro para ellos que requieren que sus colaboradores manejen competencias relacionadas con el análisis y solución de problemas, la atención a clientes, liderazgo, trabajo en equipo, planificación y organización.

El manejo de esas competencias se ocupa principalmente para dos fines, el primero es para reclutamiento y selección de personal, el segundo es para la detección de necesidades de capacitación.

Sin embargo no existe ninguna competencia que todos como organización deban poseer, tampoco existen competencias departamentales, específicas de cada gerencia o de dirección para que se diferencien entre unas y otras.

En Africam Safari existen 144 perfiles de puestos, para los cuales las competencias existentes son insuficientes para especificar con claridad las labores y necesidades de cada puesto.

Debido a que no existe la definición de las competencias, queda a

criterio de cada colaborador definir si la competencia existe, sí se presenta o no; con ello se vive el riesgo lógico de interpretaciones diferentes de lo que cada competencia significa.

Al no existir competencias, menos se da su graduación para cada competencia, por lo que se especula sobre que es exigible para cada puesto. Dando a entender como por ejemplo que se debe de tener la competencia denominada liderazgo de igual graduación para el gerente general del parque, que para un supervisor.

Aunque Africam Safari tiene definidas la misión, visión y los objetivos estratégicos, ninguna de sus competencias mencionadas se encaminan con claridad a su filosofía corporativa.

Así que existe un área de oportunidad para la organización de mejorar su administración del capital humano incorporando el enfoque de trabajo por competencias, sin embargo es necesario partir de un diagnóstico que permita conocer la situación sobre el tema y en función de ello proponer una propuesta que les ayude a comprender la ventaja de implantar las competencias en su dinámica de trabajo.

La pregunta de investigación que se busca responder es la siguiente:

¿Cuáles son las competencias organizacionales organizacionales de Africam Safari?

Objetivos

- **Objetivo General**

Identificar las competencias organizacionales organizacionales de todos los puestos de trabajo de Africam Safari a partir de un diagnóstico de su situación actual.

- **Objetivos Específicos**

- Definir el marco contextual de Africam Safari para comprender sus características de operación y gestión organizacional.
- Identificar los referentes teóricos sobre el tema de competencias laborales que fundamenten la investigación.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual de Africam Safari que ayude a identificar las competencias laborales organizacionales.
- Establecer las competencias organizacionales de Africam Safari que puedan ser la base para crear una gestión de recursos humanos por competencias en toda la empresa.

- **Hipótesis**

A partir de un diagnóstico organizacional se podrán identificar y desarrollar las competencias laborales organizacionales de Africam Safari.

- **Limitaciones de la investigación**

La presente investigación tiene como fin hacer una propuesta de mejora en la dirección de desarrollo del parque zoológico.

La investigación de campo se realiza por medio de entrevistas a ejecutivos de Africam Safari como informantes calificados y la información que proporcionen será la utilizada en la propuesta de las competencias organizacionales.

La investigación realizará el diagnóstico y propondrá las competencias organizacionales pero no se implantarán.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL

La historia de Africam Safari es una historia digna de una película, desde sus inicios la idea empezó como un sueño que se fue haciendo realidad poco a poco y en la cual además hay tintes dramáticos, los cuales se explican en este capítulo. Si bien el propósito de este trabajo de investigación no es contar la historia de la vida de su creador, el Capitán Carlos Camacho Espíritu, su historia va íntimamente ligada a lo que finalmente es Africam Safari.

En este primer capítulo, se explica el entorno de Africam Safari describiendo lo que se ve y vive cuando se visita, pasando por su visión, misión, objetivos y objetivos estratégicos, de la misma manera puede apreciarse ver el *head count* del parque, cuales son los puestos ocupados y quienes están en ellos, así como las certificaciones con las que cuenta el parque.

Al ser Africam Safari un parque de conservación más que un zoológico, también se describe cual es la oferta de parques de conservación en la República Mexicana.

La última parte del capítulo, se avoca a dar algunas ideas y definiciones de que es la empresa, cuales son los tipos de empresa que existen según diferentes autores y situaciones, y también se ubica a Africam Safari como empresa.

1.1 Historia de Africam Safari

La historia de Africam Safari está íntimamente ligada a la vida de su fundador; el Capitán Carlos Camacho Espíritu, quien era originario de la ciudad de Acatzingo, Puebla y más tarde emigra los Estados Unidos de América contando con 19 años, en donde, ayudado por su innata elocuencia, llegó a trabajar como locutor en varias estaciones de radio en Los Ángeles, California durante 10 años; de ahí fue nombrado locutor oficial de “La voz de América”,

en Washington, D. C.

Su inquietud y deseo de superación, aunado a un gran esfuerzo y dedicación, le llevaron a alcanzar grandes éxitos en todo lo que emprendió. Habiendo iniciado su primer negocio con una inversión de 26 dólares, logró establecer los “Laboratorios Mayov” que actualmente tienen su centro de operaciones en Los Ángeles, California, y con varias sucursales.

Logró ser propietario de la estación de radio *Kard* de Phoenix, Arizona; de la compañía de aviación *Safari Helicopters* y de una disquera. En su vida privada no dejó a un lado su incansable actividad y dedicó su tiempo libre a las emociones de vuelos de globos aerostáticos, en los que llegó a implantar récords mundiales como fueron el globo más grande del mundo llamado “El espíritu de Puebla” y cruzar América en globo, aventura que estuvo a punto de costarle la vida; además de incursionar como productor de películas en el cine mexicano.

Empezó a coleccionar animales salvajes, de la que surgió una colección privada, la cual resultó de los innumerables viajes que realizó. En ella se encontraban tigres de bengala, leones africanos, llamas, jaguares, monos y aves exóticas, entre otras, que habitaban en los mismos jardines de su residencia en Valsequillo, Puebla (Africam Safari, 2012).

Visitar su casa era una atracción para sus amigos, quienes transmitían la noticia y poco a poco se incrementaron las visitas de tal manera que en algún momento el Capitán ideó la manera de que mayor número de personas pudiera admirar a los animales que tenía y crear un reino de los animales.

De esta manera surgió la idea de crear un zoológico, nada convencional en el cual los animales pudieran gozar de libertad y en donde los que estuvieran encerrados fueran los visitantes, quienes desde la comodidad de sus carros podrían realizar un verdadero safari, un trozo de selva, de sabana o de llanura, para lo cual solicitó la cooperación de empresarios y banqueros, que desgraciadamente calificaron como “descabellada e imposible” esta idea,

viéndose en la necesidad de costear él solo su proyecto.

Comenzó entonces a realizar el gran sueño de su vida y asesorado por ingenieros, veterinarios y todo un equipo de gente experta en la materia se planeó cuidadosamente, lo que ahora se conoce como Africam Safari, cuyo patrón es *Afri* por el continente africano y *Cam*, por el apellido Camacho.

Aunque contaba con varios ejemplares de distintas especies, el terreno de 200 hectáreas compradas junto a su residencia era mucho espacio para tan pocos animales, por lo que tuvo que acrecentar la colección, ya que fueron adquiriéndolos en otros zoológicos, importándolos o capturándolos en sus lugares de origen, siempre tomando en cuenta a su arribo al safari sus necesidades de espacio y medio ambiente.

Con la imponente presencia de 1,200 ejemplares, “el reino de los animales en libertad”, su eslogan de aquel entonces, abre sus puertas el 2 de abril de 1972, dando refugio a animales en peligro de extinción, en su mayoría del continente africano; proporcionándoles el medio de protección que necesitaban para vivir y reproducirse. Coincidentemente Valsequillo, cuya etimología lo describe como valle seco, guarda gran similitud topográfica y climatológica con el África austral, situación que el Capitán detectó y aprovechó.

En el mes de marzo de 1975 la primera etapa de Africam quedó operando al 100% donde se exhibían leones, jirafas, hipopótamos, cebras, monos, antílopes de varias especies y fabulosas aves exóticas; toda la colección provenientes de África, así como de las selvas de las Américas, en la cual podían observarse llamas, guanacos, tapires, gansos, flamíngos y aves de ornato, abarcando un total de 31.5 hectáreas (Africam Safari, 2014).

Por un lamentable accidente, el 29 de octubre de 1976, los proyectos de continuar y ampliar el parque quedan truncados por su trágica e inesperada muerte; que como una paradoja fue a consecuencia de un ataque de quienes el tanto amaba y protegía: los tigres, animales que había criado y a quienes consideraba como parte de su familia.

Su muerte truncó proyectos pero no así su obra; con tenacidad, valor y coraje, los descendientes de aquel hombre continuaron con el proyecto; primero, su esposa Louise Wardle de Camacho y al morir ella, sus hijos quienes afortunadamente heredaron de sus padres lo más importante, el amor hacia la naturaleza.

A los 17 años de edad, Amy Louise Camacho Wardle, la mayor de los 8 hijos del Capitán, se empieza a hacer cargo del zoológico, el cual se encontraba en una situación preocupante, las finanzas andaban muy mal, escaseaban los visitantes, el parque se encontraba descuidado y existían fuertes pasivos por cubrir con el IMSS.

Por ello la estrategia de 1980 a 1985, fue permanecer en el mercado y mantener Africam; esto se logró a través de hacerle publicidad al parque por medio de ciertos contactos con Televisa, de esta manera se produjo el programa Fantástico Animal. Para ese momento no se podía pensar en invertir en ampliaciones, ni en la adquisición de nuevos animales y lo que había que evitar a toda costa era vender los animales o reducirles el alimento, por ello se toma la decisión de minimizar el personal a 70 trabajadores.

Después de varios años difíciles e inestables, en 1985 se logra un aumento en el número de visitantes, por lo que fue posible aumentar el personal, adquirir nuevos animales y hacer ampliaciones en albergues. Es así como a través de mucho esfuerzo el parque continuó con su crecimiento y desarrollo. Fue hasta 1995 cuando el país sufre una crisis, la cual repercutió en el crecimiento del parque, pero posteriormente y hasta el día de hoy, se continúa ininterrumpidamente con ampliaciones (Africam Safari, 2014).

Así continuó Africam, creciendo, enriqueciéndose, tanto en fauna como en servicios, esperando que cada día más personas se acerquen a compartir y formar parte de ella como una tribu, haciéndose poco a poco crecer en su corazón el amor por los animales, el respeto y la preocupación por fomentar la conservación y reproducción, colaborando así en hacer realidad el sueño de su

fundador, el Capitán Carlos Camacho Espíritu.

En el 2012, Africam cumple 40 años de su creación, llegando a ser el parque de conservación más grande de toda América Latina, el primer zoológico en el mundo con la norma de calidad ISO 9001:2008, teniendo programas de conservación que ayudan a la preservación del águila real, las guacamayas militares, el lobo mexicano, entre otros (Africam Safari, 2014).

1.1.1 El recorrido safari

El área safari está formada por distintas secciones, la primera es Tanzania, en la cual pueden encontrarse animales como mono ardilla, antílope acuático, antílope *nilgo nilgai*, antílope *eland*, jirafas, avestruz y papiones sagrados. La segunda sección es la internacional y en esta se encuentran animales como el toro *watusi*, toro acuático o *carabao*, toro escocés, llamas, guanacos, borregos muflones, borregos de berbería, hienas rayadas, elefantes y flamencos. Dentro de la tercera sección, oasis, se encuentran las guacamayas militares y guacamayas oro-azul.

En la cuarta sección llamada Botswana, se encuentran rinocerontes blancos, ñu azul o antílope cara de diablo, cebras de *gant* y avestruces. Uganda, la quinta sección está formada por un grupo de 28 leones. A continuación se encuentra Bakuli, en la cual puede encontrarse gamo blanco, venado *axis* y cocodrilo del Nilo. Esto es la mitad del safari, al que se llama Puerto Mombasa el cual es un puerto africano para descansar donde hay sanitarios, safari en lancha, foto safari, una tienda de souvenirs y otra de golosinas (Africam Safari, 2014).

Saliendo de Mombasa se puede conocer a los *orix cimitarra* y al antílope *adax*. La siguiente sección es la sección de los osos en ella se encuentran dos clases de pelícanos, los blancos y los grises, a su vez habitan en esa zona los osos negros o americanos. Para llegar a la sección asiática se vuelve a pasar por Uganda, viendo diferentes animales. La sección asiática se divide en dos; en la primera se encuentran los tigres blancos, mientras que la segunda parte

los venados sika, mono aullador, mono saraguato y toro carabao.

Estos animales se encuentran separados de los tigres por razones de seguridad, pero pertenece a la misma zona. Seguida de esta sección está el área donde se encuentran los chimpancés e hipopótamos, en esta zona también se puede hacer un descanso y bajar del auto e incluso adquirir alimentos y bebidas.

La última sección del safari es la Americana cuenta con animales como el bisonte americano o el búfalo y con el cérvido más grande del mundo que es el *Wapití*. Todas estas zonas mencionadas cuentan con la ambientación tanto vegetal, como animal específica a la región de donde pertenecen. No olvidar que para hacer el recorrido safari están las unidades del parque o también en el automóvil propio. Es importante resaltar que dentro del Safari existe mucha seguridad tanto para los visitantes, como para los animales.

Una de las áreas del parque que no se puede dejar de visitar es la zona de aventuras antes llamada zoológico infantil Capitán Carlos Camacho. Este cuenta con animales más pequeños en su mayoría y los cuales tienen albergues que simulan su hábitat. Aquí se encuentran animales como el panda rojo menor, oso hormiguero gigante, cocodrilo real, oca faisán, tucán, tucán azufrado, emús, ñandúes, mono araña, mono capuchino, papiones sagrados, titís orejas de algodón, gato montés, tortugas pintadas, lince, guacamayas militares, escarlatas y oro azul, flamings, y puede dársele de comer a los canguros y escuchar el rugir de la familia de leones o el aullido del lobo mexicano de Guadalupe (Africam Safari, 2014).

Dentro de la zona de aventuras se encuentra un área conocida como Selva Tropical, ahí pueden encontrarse diferentes tipos de plantas, así como murciélagos zapoteros y cocodrilos pequeños, entre otros. Un poco más adelante se encuentra el mariposario, donde se ubican muchas clases de mariposas, como la majestuosa mariposa monarca, además aves de presa como los búhos.

En esta parte se encuentra la tienda de souvenirs *Cham Chawi*, existe también la zona de espectáculos donde todos los días se da un show de aves que no se encuentran en exhibición, como lo son las águilas reales, martucha y halcones. También se puede apreciar a una parvada de guacamayas haciendo un vuelo libre por las inmediaciones del parque.

Por último se encuentra el área del jardín botánico Louise Wardle Camacho donde se pueden conocer diferentes plantas y aprender sobre ellas (Africam Safari, 2014).

1.1.2 Africam Safari en la actualidad

Africam Safari como todo zoológico moderno tiene cuatro funciones básicas: entretenimiento, conservación, investigación y reproducción. Su misión es “protegemos apasionadamente la naturaleza. Generamos emociones significativas que inspiran a las generaciones presentes y futuras a amar y respetar al planeta. Todo lo hacemos con responsabilidad y excelencia, de manera divertida y creativa. Creemos que lo imposible es temporal” (Africam Safari, 2014).

Y su visión es “nos desarrollamos como colaboradores-as felices, conformando un equipo motivado, con carácter y comprometido a cautivar, satisfacer e inspirar a nuestros-as visitantes. Generamos y optimizamos recursos para contar con infraestructura vanguardista. Desarrollar nuevas oportunidades de crecimiento de acuerdo a nuestra filosofía. Impactar positivamente la conservación de la naturaleza manteniendo nuestro liderazgo (Africam Safari, 2014).

Y sus objetivos son: educación, investigación, conservación y recreación, y sus objetivos estratégicos: tener más visitantes, que consuman más y que nos recomienden más.

Durante más de 30 años, Africam Safari, parque privado constituido como sociedad anónima, se ha desarrollado como un verdadero centro de

conservación, a través de la educación, recreación e investigación, cumpliendo sus objetivos.

Actualmente Africam Safari cuenta con más de 5,000 animales, de más de 250 especies diferentes de todos los continentes, repartidos en más de 80 hectáreas en áreas muy parecidas al de sus hábitats naturales.

En una segunda parte, se visitan a pie el 30% de las especies albergadas, combinándose con otras actividades como shows que muestran las actitudes y habilidades naturales de algunas especies; talleres, charlas y servicios complementarios como juegos extremos, restaurante y zona de contacto con especies domésticas. El estilo safari le caracteriza y por encontrarse en un predio rústico estas condiciones se mantienen al limitarse el uso de suelo circunvecino, evitando la mancha urbana.

La capacidad del parque completo es de 14,000 personas por día. Durante su estancia, los exploradores aprenden sobre la naturaleza y se motivan a proteger y a respetar la biodiversidad.

Detrás de este escenario, Africam Safari contribuye a la conservación de la diversidad a través de proyectos y programas de conservación mediante la investigación tanto *in situ*, como dentro de las instalaciones del parque. Dando especial énfasis a los hábitats y especies mexicanas, como son los programas de conservación del águila real, la guacamaya roja y verde, el lobo mexicano, entre otros.

En la estación de Bacalar, Quintana Roo actualmente se cuenta con un vivero de árboles y palmas en peligro de extinción con fines de reforestación y se trabaja de manera coordinada con instituciones gubernamentales y no gubernamentales en proyectos de conservación de la región.

En julio de 2004, Africam Safari obtuvo la certificación en calidad ISO 9001:2008, en el proceso de visita guiada con reservación con o sin taller, siendo el primer zoológico en el mundo certificado en calidad. Actualmente

tiene 13 procesos más integrados a su sistema, y sigue integrando otros más, con la intención de certificar todos los procesos que realiza.

Desde sus inicios, la filosofía de Africam Safari ha sido dar igualdad de oportunidades a colaboradores y colaboradoras no importando su sexo, nacionalidad y religión. Es por eso que en diciembre de 2004, obtuvo la certificación en el modelo de equidad de género MEG: 2003, que otorga el Instituto Nacional de las Mujeres.

Siguiendo en ese rubro de certificaciones, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social ha otorgado a Africam Safari los distintivos de (Africam Safari, 2014):

- Empresa Familiarmente Responsable, por ser promotora de buenas prácticas laborales en materias de equidad de género, prevención y combate a la violencia laboral y al hostigamiento sexual, así como acciones y políticas para favorecer a trabajadores y trabajadoras para que atiendan sus responsabilidades familiares.
- Empresa Incluyente Gilberto Rincón Gallardo que distingue a las empresas que se comprometen con buenas prácticas laborales hacia grupos en situación de vulnerabilidad, como las personas con discapacidad, adultas mayores y con VIH.

En marzo de 2006, Africam Safari recibió la acreditación como miembro de la *Association of Zoos & Aquariums*, que condecora a los parques con los más altos estándares de excelencia y compromiso en manejo de la colección animal, cuidados veterinarios, ética, instalaciones físicas, conservación y educación. Solo el 10% de los zoológicos del mundo ostentan tal acreditación y Africam Safari es el primero zoológico de Latinoamérica en obtenerla (Africam Safari, 2014).

Africam Safari ha sido miembro fundador de las siguientes asociaciones:

- AZCARM. Asociación de zoológicos, criaderos y acuarios de México A.C.
- ALPZA. Asociación Latinoamericana de Parques, Zoológicos y Acuarios A.C.
- Representante para América Latina de WAZA. World Aquarium and Zoo Association (Africam Safari, 2014).

Comprometidos con la educación en 2004, la Universidad Nacional Autónoma de México, nombró a Africam Safari, su subsele académica, siendo también a partir del 2008, subsele de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla donde los estudiantes de la licenciatura en medicina veterinaria hacen sus estadías estudiantiles.

Más recientemente, en mayo del 2011, la revista Expansión (Expansión, 2014) catalogó a Africam Safari como una súper empresa, situándola en el número 30, de su ranking para empresas con menos de 500 colaboradores, por contar con las mejores prácticas de recursos humanos y ambiente laboral como se muestra en la Tabla 1.1.

| Posición ▲ | Empresa | Sector | No. Empleados | Liderazgo* | Resonancia* | Cohesión org.* | Satisfac |
|------------|---------------------------------|----------------------------|---------------|------------|-------------|----------------|----------|
| 15 | Gasored | Servicios | 316 | 23 | 25 | 23 | 26 |
| 16 | Chupa Chups | Confitería | 248 | 21 | 22 | 22 | 21 |
| 17 | Masisa México | Tableros aglomerados | 166 | 16 | 19 | 16 | 16 |
| 18 | Agrana Fruit México | Agroindustria | 417 | 15 | 15 | 18 | 15 |
| 19 | Grupo MAP | Servicios de mercadotecnia | 285 | 19 | 18 | 20 | 19 |
| 20 | Carvajal Tecnología y Servicios | Tecnología y servicios | 262 | 22 | 27 | 25 | 27 |
| 21 | Allianz México | Seguros y fianzas | 379 | 26 | 26 | 21 | 23 |
| 22 | Cristal Joyas | Comercio especializado | 398 | 25 | 23 | 26 | 22 |
| 23 | Promologistics | Servicios profesionales | 109 | 28 | 28 | 29 | 29 |
| 24 | BBDO | Comunicación y publicidad | 179 | 20 | 21 | 15 | 18 |
| 25 | Africam Safari | Turismo | 292 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| 26 | Grupo Empresarial PAE | Servicios profesionales | 284 | 35 | 36 | 32 | 37 |
| 27 | Mercer | Servicios profesionales | 265 | 17 | 16 | 17 | 17 |
| 28 | Navistal Financiera | Servicios financieros | 134 | 18 | 17 | 19 | 20 |
| 29 | HDI Seguros | Seguros y fianzas | 446 | 24 | 24 | 24 | 24 |
| 30 | ASP Financiera | Servicios financieros | 282 | 32 | 32 | 31 | 28 |

Tabla 1.1 Tabla del Ranking de las Súper Empresas con menos de 500 empleados, de la revista Expansión.

Fuente: Expansión, 2014.

Para 2012 Africam Safari logra mantenerse en el ranking de súper

empresas y logra avanzar 5 peldaños colocándose como el número 25 en el ranking para empresas con menos de 500 empleados. Para enero de 2012 Africam Safari cuenta con 300 colaboradores distribuidos en 3 direcciones y 7 gerencias.

En Africam Safari de los colaboradores 130 son mujeres y 179 son hombres. En la Tabla 1.2 se muestran los puestos que ocupan hombres y mujeres.

| | Directivos | Gerentes | Jefaturas | Operativos | Becarios | Trainees | Sindicalizados |
|----------------|------------|----------|-----------|------------|----------|----------|----------------|
| Mujeres | 0 | 3 | 3 | 85 | 18 | 0 | 21 |
| Hombres | 3 | 3 | 12 | 68 | 14 | 0 | 79 |

Tabla 1.2 Tabla que muestra los colaboradores por su posición organizacional, y su género. Elaboración propia con datos de la Dirección de Desarrollo.

A continuación se presenta la Tabla 1.3 del número de colaboradores que laboran en cada gerencia y dirección.

| Gerencia/Dirección | Colaboradores |
|---|-------------------|
| Gerencia de Calidad | 3 |
| Gerencia de Educación para la Conservación | 37 |
| Gerencia Administrativa | 20 |
| Gerencia de Tiendas | 45 |
| Gerencia de Ventas y Mercadotecnia | 14 |
| Gerencia Veterinaria | 31 |
| Dirección de Desarrollo | 9 |
| Dirección General | 86 |
| Dirección Operativa | 55 |
| TOTAL | 300 colaboradores |

Tabla 1.3 Tabla que muestra la distribución de colaboradores con las que cuenta cada dirección y gerencia. Elaboración propia con datos de la Dirección de Desarrollo.

1.2. Zoológicos con modalidad safari en México

Actualmente en México existen diversos zoológicos sin embargo, en el país

solo 4 zoológicos con modalidad safari en México que son:

- Zoofari en Morelos.
- Bioparque Estrella en el Estado de México.
- Bioparque Estrella en Monterrey, Nuevo León.
- Africam Safari, que es el objeto de esta investigación.

A continuación se presenta una descripción de ellos.

1.2.1 Zoofari

Creado bajo un concepto único, Zoofari abrió sus puertas al público en mayo de 1984 con la intención de ofrecer la oportunidad de conocer y convivir con más de 130 especies y 1200 animales. Está ubicado en el estado de Morelos, a 130 km de la ciudad de México entre Cuernavaca y Taxco.

El parque se encuentra dividido en seis diferentes secciones, de las cuales se pueden recorrer en automóvil las cinco primeras teniendo la oportunidad de alimentar desde el vehículo animales como jirafas, cebras, avestruces, antílopes, rinocerontes y mucho más. Zoofari ha permitido a más de dos millones de visitantes observar de cerca la fauna tanto mexicana como de otros países.

La misión de Zoofari es “proveer a nuestros visitantes y a la comunidad en general de recursos y herramientas que permitan estrechar los lazos entre las personas y el medio ambiente y promover actitudes y acciones positivas a través de una experiencia única de contacto con la naturaleza promoviendo la recreación familiar” (Zoofari, 2013).

Buscan ser un medio educativo al alcance de las escuelas de la región, un centro de supervivencia y conservación para especies y ecosistemas en peligro de extinción y un socio activo en el desarrollo económico del sector turístico de la región y del país”.

Es un zoológico abierto que resguarda más de 1,200 ejemplares de 150 especies distintas, muchas de las cuales deambulan en libertad por grandes

secciones del lugar.

Zoofari tiene distintos tipos de felinos, incluidos el tigre de bengala y el tigre blanco; también cuenta con rinocerontes blancos, chimpancés, elefantes africanos, perezosos, antílopes, bisontes y hasta un cebroide (un raro híbrido resultante de la cruce de un caballo y cebra). Además alberga a múltiples especies de animales mexicanos como el puma, coyote, coatí, flamenco rosado, guacamaya militar y ocelote, entre otros (México Desconocido, 2012).

El lugar se recorre en automóvil, aunque algunas partes se visitan a pie. Uno de los rasgos más interesantes es que se le puede dar de comer a infinidad de animales como jirafas, avestruces, capibaras, hipopótamos y hasta un elefante.

En un rincón del lugar tienen nueve jaguares, los visitantes pueden fotografiarse con algunos cachorros de estos felinos o también con cachorros de león. Se pueden hacer paseos en pony, llama, camello y elefante. Hay también un zoológico infantil donde los niños más pequeños pueden acariciar y dar de comer a animales domésticos.

Algunas novedades del lugar son un par de dromedarios jóvenes, el albergue de pitón albino de seis metros, un aviario con centenares de periquitos australianos y una nueva sección de aventura que incluye una gran tirolesa de 217 metros y un sendero por la selva baja de la zona. Sin duda desde su apertura en 1984, este ha sido uno de los zoológicos más interesantes del país.

1.2.2. Bioparque Estrella

Es un bello parque donde el visitante encontrará varias diversiones y entretenimiento, en una extensión de un poco más de 250 hectáreas en las que se asientan dos áreas recreativas: Serengeti Safari, pequeño zoológico que puede visitarse a través de un recorrido de unos 7 kilómetros a bordo de unas palapas móviles llamadas *masais* (México Desconocido, 2012).

Ahí pueden observarse alrededor de seiscientos ejemplares de animales de unas cuarenta especies, que viven en libertad dentro de las áreas verdes del parque; entre ellas destacan cebras, ciervos, monos araña, hipopótamos, borregos, camellos, jirafas y avestruces entre otras.

La otra área es Mundo Infantil, espacio dedicado a los niños en donde es posible disfrutar de una gran variedad de juegos infantiles, como paseos a caballo, un pequeño lago con lanchas de pedales, un zoológico infantil que ofrece la posibilidad de observar algunos animales de granja, como gallinas, conejos, cerdos y cabras, entre otros.

En octubre de 1997, el Bioparque Estrella abre sus puertas a la comunidad y muy pronto se consolidó en América Latina, como el parque más grande y líder en su género. Por su beneficio y su labor social, el Bioparque Estrella ha sido reconocido por numerosas instituciones (Bioparque Estrella, 2013).

Se dieron a la tarea de apoyar a la ecología, reproduciendo anualmente más de mil quinientos árboles nativos de la región, mismos que se utilizan para reforestar áreas dentro y fuera del parque, cuentan también con un huerto de árboles frutales, plantas medicinales, aromáticas y ornamentales.

Por otra parte “La Yuca” es reconocido como el jardín botánico representativo de Nuevo León, contando con una colección de más de dos mil ejemplares que albergan a 125 especies de cactáceas, algunas de ellas en peligro de extinción. Este jardín ocupa una extensión de 1.3 hectáreas, área destinada a la conservación de la diversidad biológica, su entorno y, los programas de evaluación y restauración de ecosistemas degradados.

La misión de Bioparque Estrella es promover la educación ecológica y la conservación de las especies en peligro de extinción de una forma entretenida demostrando que aprender y divertirse se conjugan en un solo concepto, enmarcando un ambiente ecológico en el cual la flora y la fauna son protagonistas.

Una vez descrita la empresa del caso de estudio, a continuación se revisa el tema de la empresa.

1.3 ¿Qué es la empresa?

Esta es una pregunta con diferentes respuestas, puesto que con la idea de empresa se vienen varias ideas a la mente, como por ejemplo, dinero, gente, organización, etc. Una idea compleja que podría significar diferentes cosas para distintas personas. A continuación se citan varios autores que dan una descripción de lo que es una empresa:

Para Francisco López (2009) una empresa es una combinación organizada de dinero y personas que trabajan juntas, que produce un valor material (un beneficio) tanto para las personas que han aportado ese dinero (los propietarios), como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa (los empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos (los clientes).

Para Gil y Giner de la Fuente (2010), una empresa es un conjunto de medios humanos y materiales que se disponen para conseguir una finalidad según un esquema determinado de relaciones y dependientes entre los diferentes elementos que la componen.

1.3.1 Clasificación de las empresas

Existen diversos criterios para clasificar a las empresas, sin embargo estas pueden tener diferentes nombres de acuerdo con su (Rodríguez, 2002):

- Actividad o giro. De acuerdo con este criterio, las empresas pueden clasificarse con base en la actividad que desarrollen.

- a). Industriales. Son aquellas cuya actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación o extracción de materias primas. Como por ejemplo las minas, o la industria automotriz.
 - b). Comerciales. Son el tipo de empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos con el objetivo de venderlos posteriormente aumentando el precio de costo o adquisición.
- Constitución patrimonial. De acuerdo con el origen de las aportaciones de capital y del carácter de quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:
 - a). Públicas. Son empresas que pertenecen al estado y su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social.
 - b). Privadas. Son aquellas que están constituidas por capitales particulares, organizadas y dirigidas por sus propietarios y cuya finalidad puede ser lucrativa y mercantil o no lucrativa.

Magnitud. Este es uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa en que, de acuerdo con el tamaño de la empresa, se determina que puede ser pequeña, mediana o grande. Sin embargo al aplicar este enfoque existe dificultad para determinar límites.

También existen otros criterios para evaluar la magnitud de la empresa los más comunes son capitales invertidos, giros de ventas, personal empleado, potencia instalada, en el caso industrial y otros criterios como los llevados por la SHCP.

Para Joaquín Rodríguez Valencia (2002) la clasificación de empresas, por su magnitud es la que mejor conviene bajo el punto de vista de la administración, debido a que tanto la organización administrativa como la contable dependen de la importancia de cada empresa.

En la Tabla 1.4 elaborada por la SECOFI (ahora Secretaría de Economía), se dan a conocer los criterios a considerar para tomar en cuenta el número de empleados como variable de estratificación.

| | <i>Industria</i> | <i>Comercio</i> | <i>Servicios</i> |
|-------------------------|------------------|-----------------|------------------|
| Empresas micro (EMi) | Hasta 10 | Hasta 10 | Hasta 10 |
| Empresas pequeñas (EPe) | 11 a 50 | 11 a 30 | 11 a 50 |
| Empresas medianas (EMe) | 51 a 250 | 31 a 100 | 51 a 100 |
| Empresas grandes (EGr) | Más de 250 | Más de 100 | Más de 250 |

Tabla 1.4 Tabla con los criterios de clasificación de las empresas en base a su magnitud.

Fuente: Rodríguez, 2002, p.8.

Otro criterio para clasificar las empresas es el económico. Estas pueden ser:

- a). Primarias. Son las que se dedican a actividades extractivas, o constructivas.
- b). Secundarias. Son las que se dedican a la transformación de las materias primas.
- c). De servicios. Son empresas dedicadas a una actividad puramente de servicio, como transportes, seguros, hoteles, etc. (Rodríguez, 2002).

1.3.2. Características de la empresa grande en México

Ahora bien toda vez que se ha logrado entender la idea de empresa, se mencionan algunas características, ventajas y desventajas de la empresa grande en México, según Gustavo Vargas (2006).

Características de la empresa grande:

- La propiedad de la empresa, son grandes inversionistas y accionistas, que no están ligados directamente con las actividades administrativas de la empresa.
- Estas empresas poseen un cuerpo de gerentes y administradores

altamente capacitados que gestionan el funcionamiento de la empresa, tanto en el campo de la producción como de sus finanzas.

- Son empresas que cuentan con la tecnología, la organización y la investigación y el desarrollo más avanzados del mercado.
- Pueden actuar en el ámbito local, donde conforman grandes oligopolios o monopolios. Pero también participan de forma exitosa en mercados internacionales.
- Viven un proceso continuo de innovación y desarrollo en todas sus áreas mediante fusiones, adquisiciones o alianzas estratégicas.

Ventajas:

- Sus administradores son personal altamente calificado en la gestión productiva y financiera de la empresa.
- Tienen capacidad para definir las sendas y las rutas del desarrollo tecnológico a largo plazo.
- Pueden ser no muy dinámicas en la transformación de su capacidad instalada, pero su alta tecnología les permite lograr altos niveles de productividad.
- Son las que invierten en ciencia y tecnología para lograr innovaciones de largo plazo.
- Forman parte de una red internacional de empresas de alta tecnología, organización e innovación.

Y respecto a sus principales desventajas de las empresas grandes están:

- Altos costos en su operación y gestión.
- Están sujetas a un proceso permanente de innovación de la tremenda competencia a la que están sujetas.
- Si operan en varios países deben aprender a gestionar su operación en contextos económicos, sociales, culturales, institucionales, legales y políticos diferentes, lo que implica altos costos de administración no solo por el tamaño de la empresa si no por su operación en el extranjero.

En base a los criterios revisados, se sitúa a Africam Safari como empresa en México y a conocer las características de su clasificación:

Por su actividad o giro Africam es una empresa comercial, esto quiere decir que comercializa intangibles, en este caso experiencias y emociones como bien lo dice su misión.

Ahora bien, por su constitución patrimonial Africam Safari es una empresa privada, puesto que está constituida por capital privado, organizada y dividida por sus propietarios con una finalidad lucrativa.

Por su magnitud Africam Safari es una empresa grande, pues cuenta con 300 trabajadores en temporada baja, y unas docenas más en temporada alta. Por su función económica Africam Safari es una empresa de servicios, ya que se trabaja con un intangible, sino, más bien como se dijo anteriormente se comercializan experiencias y emociones, que son intangibles.

Africam Safari, cumple con la mayoría de las ventajas, por poner un ejemplo es punta de lanza en investigación para la conservación con diversos ecosistemas y especies en peligro de extinción.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo expone algunas reflexiones sobre el enfoque de las competencias laborales, un tema que adquiere relevancia en el contexto del proceso de globalización y la importancia creciente del aprendizaje en el desarrollo de las personas y específicamente de los profesionales.

2.1 El papel estratégico de recursos humanos y la organización que aprende

Una de las ramas de la administración que ha sufrido más cambios en los últimos años, ha sido justamente la de recursos humanos, la visión que ha venido adquiriendo durante los últimos años, ha sido la de enfocarse más en la gestión del talento, que de administrar las acciones resultantes de tener a gente trabajando en una empresa. Se habla de un modelo estratégico donde lo más importante en una compañía no es el dinero, no son sus activos fijos, sino la gente que labora en las organizaciones.

Esta afirmación toma relevancia porque ha cambiado la concepción del personal que deja de ser un costo para asumirse ahora como un recurso más importante, partiendo del hecho que las tecnologías han pasado actualmente de ser un *commodity*, donde por ejemplo cierta empresa adquiere alguna innovadora tecnología de información, pensando que ésta será la ventaja competitiva que la hará diferenciarse su competencia, pero cuando menos lo imagina, la empresa B, también la adquiere, y entonces ¿dónde puede estar el cambio? pues ciertamente en las interpretaciones que su capital humano le dé a esa tecnología de la información.

Es este punto de vista estratégico, que subraya la importancia de los recursos humanos, que dejan de ser una oficina de remuneraciones y de situaciones obrero patronales, para convertirse en una parte estratégica de la organización, como fuente de generación de ventajas competitivas, que efectivamente hacen el cambio definitivo.

Pero, ¿cuál fue el momento decisivo? aquél en el que las organizaciones dejan de ver a los recursos humanos solo como la oficina para contratar, despedir gente y calcular finiquitos, esta respuesta es muy amplia, por ello se plantea el tema de la competitividad. En la Tabla 2.1 se presentan algunas de las transformaciones del área en los últimos tiempos.

| ANTES | AHORA |
|--|---|
| Concentración de la función de RRHH | Apoyo en el negocio central (<i>core business</i>) del área |
| Especialización de las funciones | Administración de los procesos |
| Varios niveles jerárquicos | Adelgazamiento y <i>downsizing</i> |
| Introversión y aislamiento | <i>Benchmarking</i> y extraversión |
| Rutina operativa y burocrática | Consultoría y visión estratégica |
| Preservación de la cultura organizacional | Innovación y cambio cultural |
| Importancia en los medios y los procedimientos | Importancia en los objetivos y en los resultados |
| Búsqueda de la eficiencia interna | Búsqueda de eficacia dentro de la organización |
| Visión dirigida hacia el presente y el pasado | Visión dirigida hacia el futuro y el destino de la empresa |
| Administrar RRHH | Asesorar en la administración de personas |
| Hacer todo sola | Ayudar a los gerentes y los equipos |
| Importancia de los controles de las operaciones | Importancia de la libertad y la participación |

Tabla 2.1 Comparativo de características de la administración de recursos humanos.

Fuente. Chiavenato, 2009, p. 48.

Para Ortiz, Rendón y Atehortúa (2011), ser competitivos significa permanecer en la preferencia del mercado, es decir, brindar una significativa satisfacción al cliente, y a través de ella, obtener los mejores resultados organizacionales que se persigue.

Actualmente, la constante principal es el cambio y mientras más capacidad de adaptarte al mismo, más capacidad de obtener ventaja

competitiva se tiene. Con una tecnología que avanza a velocidad vertiginosa, donde lo que hoy es innovador, mañana es obsoleto, es esa capacidad de adaptarse de las organizaciones lo que les genera ese plus. Al ir más allá de la idea de adaptarse, está el trascender para llegar a transformar. Ser generadores de conocimiento, saber gestionarlo y administrarlo, eso es básicamente la era del conocimiento, en la cual se desarrollan las empresas en este momento (Ver Figura 2.1).

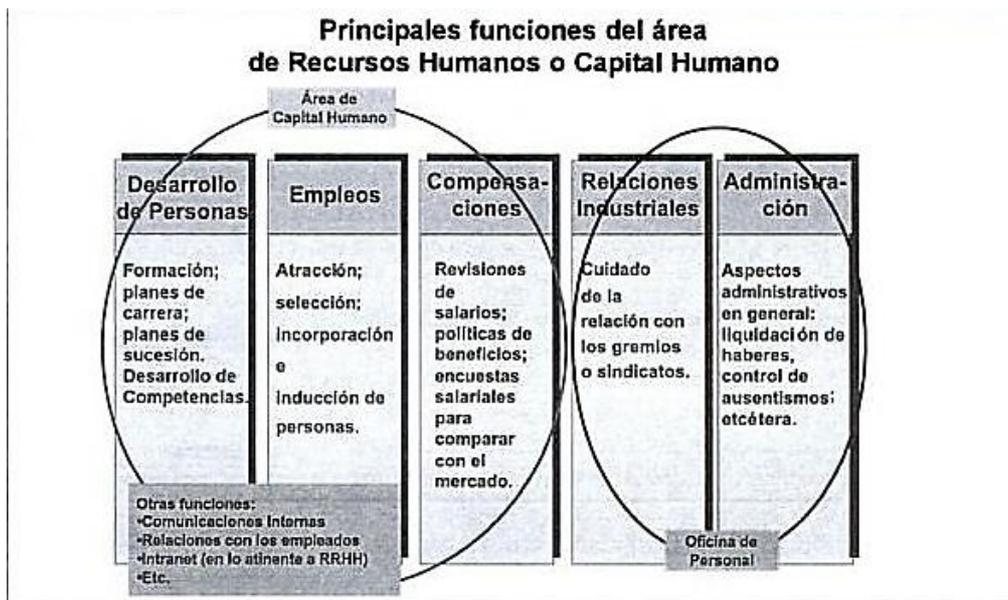


Figura 2.1 Principales funciones del área de RRHH o Capital Humano.
Fuente: Alles, 2006, p. 23.

La respuesta a la pregunta planteada anteriormente es justamente las personas, el talento humano, la gente. La oficina de personal con tareas operativas, le da paso a la dirección de recursos humanos, talento y cultura, gestión de talento, y este no es solo un cambio de nombre, es un cambio total, de lo operativo a lo estratégico.

Al respecto, de la era del conocimiento Idalberto Chiavenato (2009), comenta que esta es la época en que todo el mundo dispone de información en tiempo real, las organizaciones capaces de tomar la información y de transformarla, sin tardanza en la oportunidad de un nuevo producto o servicio, antes que otros lo hagan tendrán más éxito.

En un mundo globalizado donde el valor del dinero tiende a caer y subir con mucha más incertidumbre que nunca antes y los efectos dejan sentirse en todo el mundo, no únicamente en alguna región, el capital financiero deja de ser el recurso más importante y cede su lugar al conocimiento. Ahora usar y aplicar el conocimiento de manera rentable es más importante que el dinero.

Para complementar la idea de Chiavenato, Peluffo y Catalán (2002), observan que, una economía basada en el conocimiento y el aprendizaje (EBCA), es un sistema en el cual el motor de la creación del valor y beneficios es el conocimiento y la capacidad para construirlo por medio del aprendizaje.

El conocimiento y la velocidad en su actualización pasan a ser factores dinamizadores de la sociedad en su conjunto. Más que contar con conocimientos o productos de innovación tecnológica, lo importante es poseer competencias claves como la capacidad de aprender, de incorporar conocimiento nuevo y de dar respuestas, por ello algunos autores la han llamado la “Sociedad del Aprendizaje del Conocimiento Social”.

Ahora bien, la gestión estratégica del conocimiento responde a un proceso que se inicia con el tema de la gestión por competencias y el desarrollo de las TIC's para crear ventajas competitivas en economías que tienden a centrarse en el conocimiento y el aprendizaje. Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (*know how*) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo.

Es decir, que la era del conocimiento, con su gestión estratégica y su modelo de organización que aprende, empieza desde un punto, y ese principio es el modelo de gestión por competencias, que es el centro de esta investigación.

En la actualidad, dentro del papel preponderante que alcanza la gestión

de recursos humanos, y la gestión del conocimiento se habla también de gestión por competencias, que abarca todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de estas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macroestructuralmente a nivel de la organización como un sistema, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Así, se habla de determinación de competencias, normalización de competencias, evaluación de competencias, formación por competencias, certificación de competencias, entre otros (Sánchez, Marrero y Martínez, 2005).

2.2. Antecedentes de las Competencias Laborales

Para Eduardo Rábago (2010), los precedentes conceptuales de las competencias datan realmente de hace mucho tiempo, en cuanto que se refieren a virtudes relacionadas con realizaciones humanas.

Por su parte, Ortiz Cancino (2011) comenta que las tribus primitivas del paleolítico hace más de 15,000 años ya destacaban a aquel cazador que cazaba más que los demás y que además establecía una línea directa de mando y generaba respeto dentro del grupo, la caza como tal era una actividad colectiva y coordinada, en la cual los cazadores provocaban estampidas hacia barrancos donde, en forma conjunta los mataban para compartir posteriormente su carne. Este es un buen ejemplo de la competencia “trabajo en equipo”.

La filosofía griega habla ampliamente de estos preceptos y ellos tienen todo un tema en cuanto a las virtudes humanas, así es que realmente pensar en las competencias como algo novedoso, sería más bien un error. Lo que sí viene a hacer un cambio es como se hace uso de estas “virtudes” en los nuevos entornos.

Los anteriores ejemplos fueron algunos de la vida cotidiana en la antigüedad, sin embargo desde el nacimiento de la administración científica se tenía ya una idea de que los trabajadores eran una parte clave del proceso productivo y aunque no ocuparon nunca el vocablo competencia, entendieron

que lograr convertir a alguien en un trabajador competente era de suma importancia.

Frederick W. Taylor (1856-1915) llamado el padre de la administración, planteó en su libro “Principios de la Administración Científica” publicado en 1911, dos conceptos que aún hoy siguen siendo válidos, y los cuales sugieren de alguna manera una asociación directa con elementos de la gestión por competencias” (Ortiz, 2011).

Estos conceptos eran:

Seleccionar científicamente, e instruir, enseñar y formar al trabajador.

Como bien lo dice Guadalupe Fernández (2007) estudiar las competencias no es nada nuevo. En la psicología industrial y organizacional norteamericana, especialmente, ha habido un movimiento real hacia las competencias, desde finales de la década de 1960 y principios de los 1970.

Aunque se viene hablando de competencias en los círculos pedagógicos desde los años 20's fue David McClellan, profesor de Harvard quien en 1973 define lo que se viene a notar como competencia organizacional (Sánchez, Marrero y Martínez, 2005).

El primer hallazgo de McClellan lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral. Logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones.

La forma en la que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos, que en las tradicionales tareas y atributos en los puestos de trabajo (Vargas, Casanova y Montanaro, 2001).

El acertijo que tenía que resolver McClellan en su investigación eran las variables que sirviesen para predecir la actuación en el trabajo y que no estuviesen sesgadas (o que estuviesen menos sesgadas) por factores de raza, sexo o socioeconómicos.

Los principios que él encontró relevantes fueron (Fernández, 2007):

- Utilización de muestras representativas: compara a personas que han triunfado claramente en su trabajo o en aspectos interesantes de la vida con otras personas que no han tenido éxito, a fin de identificar aquellas características personales asociadas con el éxito.
- Identificar ideas y conductas operativas casualmente relacionadas con resultados favorables. Esto es, la medición de las competencias debe entrañar situaciones abiertas, en las que el individuo debe generar una conducta; a diferencia de las medidas de tipo respuesta, como el autoinforme o el test de opciones múltiples, en el que se debe elegir entre varias respuestas alternativas para una situación detalladamente estructurada.

La pregunta a resolver por McClellan era ¿Sí los métodos tradicionales de la medición de la aptitud no sirven para predecir la actuación en el trabajo, que método servirá?

En base a esta pregunta, McClellan llevó a cabo la investigación que da como resultado la definición del modelo de las competencias organizacionales.

A partir de la definición de McClellan el interés en las competencias no ha hecho más que crecer incesantemente y ampliar su campo de aplicaciones, siendo primeramente utilizado para la pedagogía, después para la selección de personal, y como se revisa más adelante, está siendo utilizado como una gestión integral para los recursos humanos, que pretende organizar como un sistema a una organización.

La finalidad de las competencias es agregar y generar valor a través de la creación del conocimiento. Este conocimiento constituye el valor central para la innovación y la competitividad, como lo dice Peter Senge (2003), la organización que aprende y que es generadora de conocimiento es la única capaz de sobrevivir y crecer en este mundo altamente globalizado.

2.3 Definición de Competencia Laboral

Teniendo como contexto lo que es una competencia, se plantea la interrogante de ¿qué es una competencia laboral? Y para responderla, a continuación se exponen algunas definiciones.

Boyatzis (1982) define la competencia como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta (Pereda, Berrocal, Sánchez y Prieto, 2011).

Boyatzis también otorga una clasificación de cinco grupos en que se dividen las competencias:

- **Motivos.** Son las necesidades o formas de pensar que impulsan y orienta la conducta de una persona, como por ejemplo, el motivo de logro.
- **Rasgos de personalidad.** Considerados como la predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado; por ejemplo la tenacidad, autocontrol, resistencia al estrés, etc.
- **Actitudes y valores.** Lo que la persona piensa, valora, hace o está interesada en hacer, por ejemplo: orientación al trabajo en equipo.
- **Conocimientos.** Tanto los técnicos como los referidos a las relaciones interpersonales, que posee la persona; por ejemplo, conocimiento del mercado, de los productos, informática, etc.
- **Aptitudes y habilidades.** Capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad, por ejemplo, razonamiento numérico,

habilidad para hacer presentaciones o de comunicación.

La definición planteada por Spencer y Spencer señala que competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y con un desarrollo superior en un trabajo o situación (Alles, 2006).

Spencer y Spencer presentan su clasificación de competencias, que es la siguiente:

- Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
- Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones e información.
- Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

La gran diferencia entre estos dos conceptos, es definitivamente que dentro de la investigación de Boyatzis, éste enumera también los comportamientos, aspecto que los autores Spencer y Spencer no hacen.

La definición de competencia que ofrece el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) es la siguiente “La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo” (CONOCER, 2010).

Para Eduardo Rábago (2010) las competencias incluyen la autoimagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes cualidades, experiencias y conocimientos que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a unos determinados resultados (Ver Figura 2.2).



Figura 2.2 Aspectos que incluyen las competencias.
Fuente: Eduardo Rábago López, 2010.

Para Dirube Mañueco (2004), las competencias son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial y organizativo en el cual se desenvuelven (Ver Figura 2.3). Al referirse al comportamiento, al manifestarse a través de la conducta, las competencias son un compendio de:

- Conocimientos y destrezas
- Valores y hábitos
- Motivos

De tal manera que si se es capaz de identificar estas características y definir las correctamente, se estará frente a las pautas necesarias para poder llevar a cabo un modelo de gestión por competencias.

La francesa Claude Levy-Lèboyer tiene una propia definición para competencia, ella señala que “constituyen un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria por otra” (Ortiz, Rendón y Atehortúa, 2011).

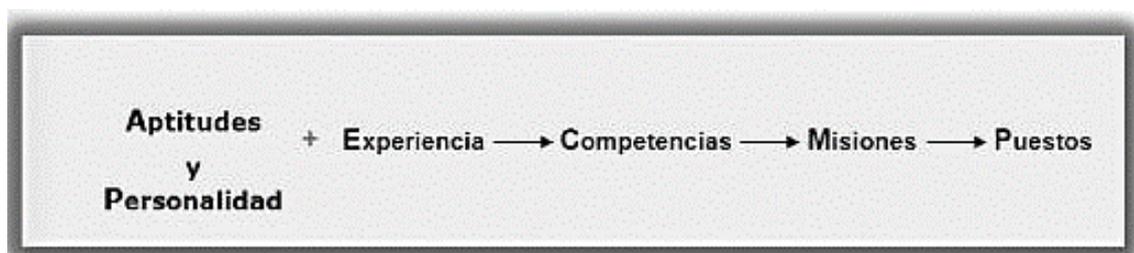


Figura 2.3 Génesis y función de las competencias.
Fuente: Ortiz, Rendón y Atehortúa, 2011, p-55.

Blanco Prieto (2007), comenta que Mc Clelland definió a las competencias como las características personales que son la causa de un rendimiento eficiente en el trabajo, pudiendo tratarse de razones, enfoques de pensamiento, habilidades o del conjunto de conocimientos que se aplican.

Las competencias, por tanto, más que hacer referencia a lo que una persona hace habitualmente en cualquier situación, centran su objetivo en lo que una persona sería capaz de hacer cuando se le demanda que haga específicamente una tarea.

Para Gonzci y Athanasou (1996), la competencia es una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Ello permite incorporar la ética y los valores como elementos

del desempeño competente.

Al respecto Guy Le Boterf señala que una competencia es una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes) y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.

Para Palomo Vadillo (2008), una competencia es un repertorio de comportamientos observables y medibles asociados con un rendimiento alto o excelente en una ocupación de un determinado contexto profesional, y con una contribución notable al éxito y al futuro de la organización.

Pero, en todo caso, ¿qué es un repertorio de comportamientos observables y medibles? son una serie de elementos interrelacionados entre sí, y el siguiente capítulo se explica este concepto.

2.4 Componentes de las Competencias Laborales

Una vez lograda una idea más precisa de lo que es una competencia laboral, a continuación se profundiza en el tema, explicando cómo está conformada una competencia laboral.

En primer lugar, el trabajador necesita de un Saber, lo que significa que es preciso que dicha persona tenga los conocimientos que se exigen para poder tener resultados excelentes en su área de trabajo (Ver Figura 2.4).

Ahora bien, es un hecho que no todas las personas tienen un conocimiento tácito, lo desarrollan de igual manera, es decir, que no todos lo realizan con la misma capacidad de éxito, se habla de estas personas por encima de las otras porque tienen cierta destreza que hace que su trabajo sea eficaz, encontrando así el Saber Hacer.

Teniendo ya en cuenta el hacer y el saber hacer, surge un tercero elemento, no es suficiente que la persona tenga los conocimientos, ni que

tenga la habilidad de hacer las cosas, como seres sociales se tiene que guardar cierta compostura los entornos laborales y regirse por normas y reglamentos hasta lograr adaptarse a ellos, lo cual se traduce en un Saber Estar.

Componentes de las competencias

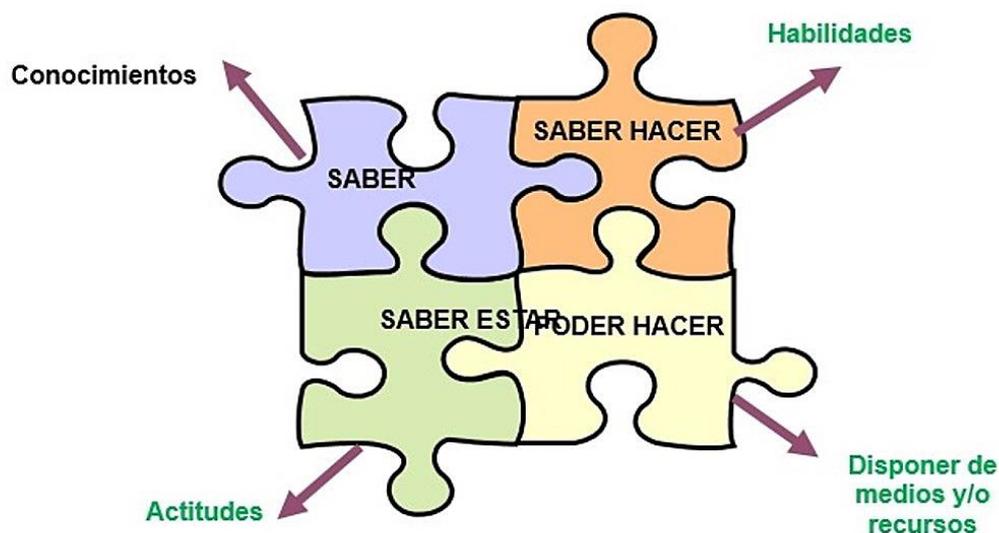


Figura 2.4 Componentes de las Competencias.
Fuente: Pereda, Berrocal, Sánchez y Prieto, 2011.

Aun contando con estos tres elementos del Saber, falta algo importante, la persona que sabe, que sabe hacer y sabe estar, necesita estar motivada y con ganas reales de querer hacer lo que se le plantea, ante ello se refiere a un Querer Hacer.

Por último, aunque no es un componente de las competencias, es igual de importante puesto que sin este componente no se podría llevar a cabo el comportamiento requerido por su trabajo, este último es el Poder Hacer, que se refiere a que la persona debe tener al alcance los materiales y recursos para llevar a cabo su actividad.

Para entender mejor los repertorios de las competencias se presenta la Figura 2.5 en donde se muestra la metáfora del iceberg de Spencer y Spencer, en ella se aprecian los componentes de las competencias, y puede notarse que

los más difíciles de observar son el saber ser y el querer hacer.

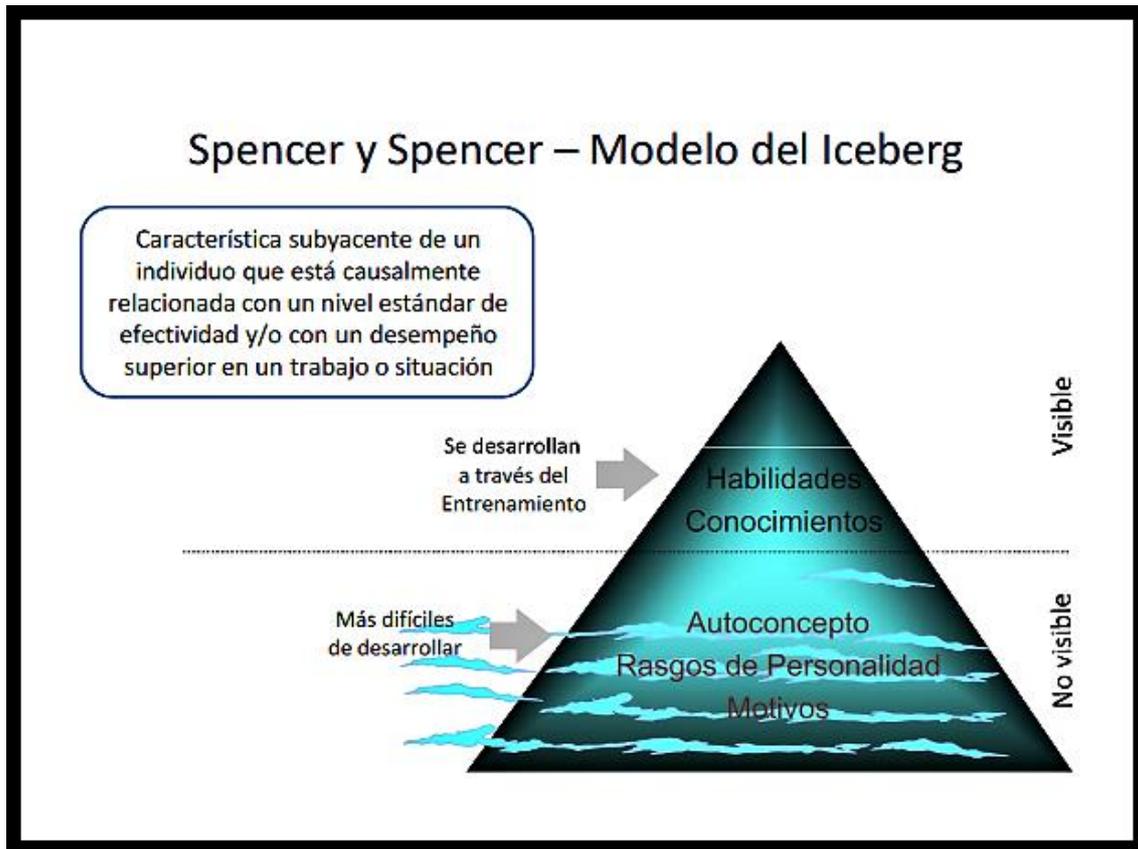


Figura 2.5 Las competencias como comportamientos observables y medibles en el iceberg conductual.

Fuente: Palomo, 2008.

2.5 Tipos de Competencias Laborales

Una vez que se han revisado los componentes de las competencias laborales, es necesario precisar que existen distintos tipos de competencias producto de las características de las mismas. Los autores especializados manejan diferentes tipos de competencias en base a su experiencia, como se muestra a continuación.

Para José María Saracho (2005), existen las distintivas, las genéricas y las funcionales (Ver Figura 2.6).

- Las competencias distintivas consideran una combinación de habilidades cognitivas, habilidades interpersonales, habilidades de

liderazgo, motivaciones, actitudes rasgos y conocimientos aplicados o *know how*. Sus variables generalmente son: nombre de la competencia, definición e indicadores conductuales (graduados por nivel).

- Las competencias genéricas hacen hincapié básicamente en los comportamientos y por lo tanto en las habilidades interpersonales, cognitivas y de liderazgo; mientras que solo incluye algunos conocimientos específicos en escasas ocasiones, y toma la motivación como un aspecto de la persona que soporta los comportamientos pero no es modificable o desarrollable, por lo que solo se identifica a modo de dato anexo. Sus variables generalmente son: nombre de la competencia, definición, acciones clave (sin graduación de nivel) y conocimientos y habilidades.
- Las competencias funcionales donde se toman en cuenta principalmente los conocimientos técnicos y aplicados, las habilidades específicas o destrezas; mientras que los aspectos actitudinales se tienen en cuenta como soporte de ciertos modos o maneras requeridas para hacer bien el trabajo.

| | SABER | | PODER | | | | QUERER | | |
|-------------|------------------------|------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|------------------------------|------------------------|-----------|------------|------------------------|
| | CONOCIMIENTOS TÉCNICOS | CONOCIMIENTOS APLICADOS / KNOW/HOW | HABILIDADES DE LIDERAZGO | HABILIDADES ESPECÍFICAS / DESTREZAS | HABILIDADES INTER PERSONALES | HABILIDADES COGNITIVAS | ACTITUDES | MOTIVACIÓN | RASGOS DE PERSONALIDAD |
| DISTINTIVAS | | X | X | | X | X | X | X | X |
| GENÉRICAS | | | X | X | X | X | | | |
| FUNCIONAL | X | X | | X | | X | | | |

Figura 2.6 Componentes de las competencias según cada modelo

Fuente: Saracho, 2005, p-43.

A continuación se presenta un ejemplo de cada una de los distintos tipos de competencia descritos por Saracho (2005).

Ejemplo de competencia distintiva

Orientación al logro

Es fijar las propias metas de manera ambiciosa por encima de los estándares y expectativas establecidos por otros, mostrando insatisfacción con el desempeño promedio.

Indicadores conductuales

| Nivel | Descripción |
|--------------|--|
| 1 | Trabaja para alcanzar los estándares establecidos por el <i>management</i> . Intenta hacer bien el trabajo. No introduce mejoras concretas. |
| 2 | Introduce cambios concretos en sus métodos de trabajo con el fin de mejorar su desempeño. |
| 3 | Fija sus propios estándares y establece métodos para medir sus resultados y compararlos con un nivel de excelencia fijado por sí mismo. |
| 4 | Establece objetivos desafiantes y realistas haciendo consideraciones explícitas del posible beneficio o rentabilidad del negocio. Empeña acciones numerosas y sostenidas en el tiempo para alcanzar un objetivo difícil. |
| 5 | Asume riesgos de negocios calculados. En un entorno de incertidumbre y adversidad compromete recursos y tiempo para mejorar su desempeño y lograr sus objetivos. Anima al equipo a asumir riesgos. |

Figura 2.7 Competencia distintiva.

Fuente: Saracho, 2005, p-45.

Ejemplo de competencia genérica

Análisis de Problemas

Obtener información relevante e identificar los asuntos y relaciones clave a partir de una base de información; relacionar y comparar datos de diferentes fuentes; identificar las relaciones causa-efecto.

Acciones Clave

- Detectar la existencia de problemas y oportunidades.
- Recopilar toda la información relevante.
- Identificar los asuntos o problemas fundamentales.
- Organizar la información.
- Reconocer las tendencias.
- Identificar las relaciones causa-efecto.

Figura 2.8 Competencia genérica
Fuente: Saracho, 2005, p-46.

Ejemplo de competencia funcional

Realizar mantenimiento de sistemas hidráulicos

Unidad relevante para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen, entre otras, las actividades de mantenimiento mecánico de sistemas hidráulicos, en equipos mineros e industriales.

| Elemento | Criterios de desempeño |
|--|--|
| Realizar mantenimiento de sistemas hidráulicos | <ol style="list-style-type: none"> 1. El sistema es despresurizado y las presiones retenidas son liberadas en su totalidad, comunicando al equipo de trabajo el término de la realización de esta actividad, según pauta de trabajo, especificaciones del fabricante y estándares de la empresa. 2. Los componentes del sistema hidráulico (mangueras, cañerías, fittings, válvulas, empaquetaduras y bombas) son revisados completamente, según pauta de trabajo, especificaciones del fabricante, procedimientos y estándares de la empresa. 3. El equipo es limpiado cuidadosamente, según pauta de trabajo, procedimientos y estándares de la empresa. 4. Los componentes del sistema hidráulico (fluidos, filtros, mangueras, válvulas, bombas, actuadores, o-rings, sellos y respiraderos de estrinques) son revisados y limpiados o reparados o reemplazados, coordinadamente, según pauta de trabajo, especificaciones del fabricante, procedimientos y estándares de la empresa. 5. El equipo es armado en forma cuidadosa y precisa según especificaciones del fabricante, estándares y procedimientos de la empresa. 6. El sistema es puesto en servicio cuidadosamente para la realización de las pruebas pre operacionales, comunicando previamente al equipo de trabajo, según procedimientos de la empresa. |

La persona que demuestra sus competencias en el siguiente contexto:

Condiciones y situaciones

Mantenimiento de sistemas tipo hidráulicos:

- Identificación de componentes del sistema, mantenimiento de bombas centrífugas, cambio de actuador y de filtro, medición de presión, flujo, temperatura y tiempo.

Herramientas

- Llave de torque, manómetro, herramientas mecánicas.

Los siguientes procedimientos son necesarios para la demostración de esta competencia. No la garantizan, pero forman parte de ella:

Saber leer, escribir y calcular:

- Leer y entender orden de trabajo, leer y entender procedimientos y especificaciones de sistemas hidráulicos, leer y entender lenguaje y jerga técnica, interpretar planos y gráficos, realizar conversiones de medida, usar computador a nivel básico.

Conocer procedimientos de:

- Limpieza de equipos y despresurización de equipos, Revisión, limpieza y reemplazo de componentes, Pruebas pre operacionales, Normas y estandarización de Arbores.

Tener conocimientos de hidráulica avanzada, y sistemas de control electrónicos:

- Identificar clases de componentes, identificar sistemas, conocer terminología, identificar fallas, diagnosticar fallas básicas, calibrar, electricidad y electrónica básica, medir voltaje, resistencia y potencia de corriente.

Figura 2.9 Competencia funcional.
Fuente: Saracho, 2005, p-47.

Para Martha Alles (2006), las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- Competencias organizacionales, aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas, para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y adicionalmente, con un corte horizontal, por

funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Aunque en esta investigación se presentan dos modelos de tipología de competencias, no debe olvidarse que no necesariamente tienen que entrar en una y otra categoría, pues un modelo de gestión por competencias debe ser un traje a la medida para la organización, y como tal, puede necesitar algún modelo que no tenga que ver con los presentados.

Una vez definidas las competencias organizacionales es necesario un modelo de graduación para las mismas, una apertura en niveles que defina el grado de especialización de la misma. Por ejemplo, para la competencia denominada liderazgo, no es la misma apertura que debe de tener el CEO de una compañía, que el liderazgo que debe de tener un mando medio de la misma, aunque se esté hablando de la misma competencia.

A continuación se da el ejemplo de una competencia y sus grados de acuerdo al planteamiento de Martha Alles:

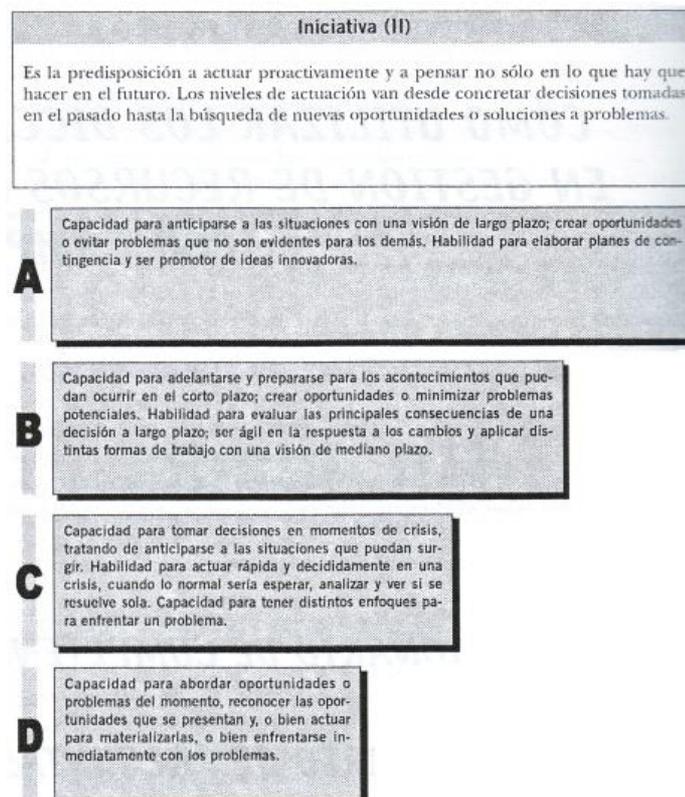


Figura 2.10 Competencia y sus grados.

Fuente: Alles, 2006, p-176.

Los niveles A, B, C y D, quieren decir:

A). Alto o desempeño superior. Según Spencer y Spencer es una desviación por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

B). Bueno, por sobre el estándar.

C). Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general esto significa un "nivel mínimamente aceptable en el trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se le consideraría competente para el puesto. No indica una sobrevaloración de la competencia.

D). Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, que si no es necesaria esta competencia para el puesto, no será necesario indicar un nivel.

A partir de estas competencias organizacionales y organizacionales, se irá creando un diccionario de competencias, que no es más que el compilado de todas las competencias que se vayan encontrando necesarias en la organización.

2.6 Implantación de Competencias Laborales

Para Martha Alles (2006), al empezar un modelo de gestión por competencias se debe partir de la información estratégica de la organización, esto es, desde su misión visión y todo lo relacionado con sus estrategias.

Ahora bien, ¿cuál es el seguimiento que hay que dar, para tener una gestión integral por competencias? pues bien, en cada una de las áreas de Recursos Humanos se da un seguimiento específico.

Una vez que ya se tienen definidas las competencias lo que sigue es una descripción de puestos por competencias, pues a partir de aquí empieza el

engranaje para el sistema de gestión integral de recursos humanos por competencias abarcando:

- Reclutamiento y Selección.
- Evaluación de competencias.
- Planes de formación.
- Planes de carrera y sucesión.
- Desarrollo de personas.
- Evaluación del desempeño.
- Compensaciones.
- Plan de jóvenes profesionales.

2.7 El papel de México en materia de Competencias Laborales

La Organización Internacional del Trabajo impulsa a nivel mundial algunos programas para que aquellas personas que no cuentan con una acreditación técnica o profesional tengan la oportunidad de certificar sus conocimientos, estos programas a su vez son impulsados por los gobiernos de cada país.

En México existe el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), que se instaló el 2 de agosto de 1995 con el propósito de ejecutar el Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y Capacitación (PMETyC).

Este Consejo es un organismo nacional, gubernamental con participación tripartita del sector social, empresarial y público, responsable de la operación y desarrollo de los sistemas de normalización y certificación de competencias laborales.

Se reconoce de manera general que una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer; si ese algo al que se ha hecho referencia tiene que ver con el trabajo, puede decirse que la persona es competente en su trabajo, es decir, que tiene o posee competencia laboral.

La competencia laboral es, entonces, uno más de los diferentes atributos de la persona (en su carácter de trabajador) y dicha competencia es, por lo tanto, identificable en la persona misma. La identificación de la competencia laboral de un trabajador resulta posible solo y sí está también definido el referente laboral en el que se aplicará la competencia.

El objetivo del CONOCER es desarrollar el Sistema de Evaluación y Certificación de Competencia Laboral, que reconozca los conocimientos y habilidades de los individuos, independientemente de la forma y lugar donde se adquirieron.

El CONOCER se define como “una entidad de calidad en sí misma, destinada a mejorar la calidad de las empresas, de los trabajadores y de las instituciones de formación del país (CONOCER, 2010).

Y como institución pública sostiene que mediante el modelo de competencia laboral certificada es posible:

- Reconocer la experiencia laboral de las personas a través de un reconocimiento con validez oficial que certifica que la persona está calificada para desempeñar una función productiva.
- Abrir posibilidades de capacitación continua a lo largo de la vida productiva de las personas a fin de que no se vean desplazadas por el avance tecnológico y la falta de capacitación.
- Mantener un estado constante de actualización entre los contenidos de la capacitación y los requerimientos del mercado de trabajo.

El CONOCER está integrado por 6 titulares de secretarías de Estado, siendo las principales la del Trabajo y Previsión Social (STPS) y la de Educación Pública (SEP), 10 representantes del sector empresarial y 12 representantes del sector social, 1 del obrero y 1 del agropecuario (CONOCER,

2010).

2.3. Beneficios de la certificación de Competencias Laborales

Los principales beneficios para los trabajadores son el adquirir, generar y acumular capital intelectual. Combinar formación y trabajo en un sistema de educación continua.

La posibilidad para transferir su competencia hacía otros campos de la actividad laboral. Conocer con mayor precisión su situación en el mercado de trabajo y definir opciones de formación (CONOCER, 2010).

Y para las empresas el contar con información confiable sobre la mano de obra calificada. Facilitar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal. Elevar su productividad y calidad, es decir, en teoría se vuelven más competitivas. Mejorar el aprovechamiento de sus recursos y promover entre sus trabajadores una nueva cultura laboral.

Los beneficios para el sector educativo se relacionan con la vinculación con el sector productivo. Elevar la pertinencia y calidad de la educación y capacitación. Facilitar la incorporación de sus egresados al mercado de trabajo.

Además de modificar paulatinamente su oferta de programas y cursos hacia esquemas modulares y flexibles basados en normas técnicas de competencia laboral. Apoyar la formación de instructores y contribuir a un mejor aprovechamiento de la infraestructura y equipamiento disponible.

Y para la Política Laboral del país, una mayor transparencia del mercado laboral. El apoyo al sector de la micro, pequeña y mediana empresa y el mejoramiento de la gestión de recursos humanos mediante el fortalecimiento de las relaciones laborales (CONOCER, 2010).

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE AFRICAM SAFARI

En el presente capítulo, se aborda la problemática que existe en materia de competencias organizacionales en el parque. Por medio de un cuestionario se aborda a el equipo directivo del parque para entender la situación y de esta manera poder elaborar un diagnóstico.

3.1. Situación Actual

Actualmente Africam Safari cuenta con una certificación en Modelo de Equidad y Género (MEG) por el Instituto Mexicano de las Mujeres, en el cual se establece que debe haber un modelo de competencias que rija el talento humano.

Dado que Africam Safari es una empresa incluyente en la cual se contratan adultos mayores, personas con capacidades diferentes, y grupos vulnerables, es el propósito de Africam Safari encontrar a la persona indicada para el puesto, aunque no necesariamente tenga un título que lo avale.

Como parque de conservación Africam Safari tiene la prioridad de ser una empresa sustentable, preocupada por el medio ambiente, la organización lleva a cabo prácticas sustentables tales como la separación de su basura, creación de composta, tratamiento de aguas residuales, etc.

Entre sus metas esta llevar a cabo el plan verde, que está planeado a 30 años, el cual se basa es ser totalmente sustentables para el 2030, esto quiere decir que sean autosuficientes para producir su propia energía, y también sean autosuficientes para manejar sus propios desechos, sin estragos para la naturaleza, este plan se divide en tres fases entre las cuales está el capacitar y dar a conocer a todos sus colaboradores los planes de sustentabilidad de la organización, sin embargo el dato que nos proporcionó la dirección operativa es que aunque en el parque actualmente se llevan a cabo muchos procesos de conservación y sustentabilidad solo el 28% de los colaboradores pueden

nombrar por lo menos alguna de las actividades en esta materia.

El tema de las competencias en Africam Safari no está bien aterrizado aún en los puestos operativos, principalmente porque ni siquiera los directivos tienen bien identificadas que son las competencias. Si bien el director de desarrollo como encargado del talento humano tiene una idea clara acerca de ello, ha faltado empapar a la gente acerca de qué son las competencias y cuál es el valor agregado que le dan a la organización.

Africam Safari trabaja con un modelo de talentos, el cual desde hace varios años está creando grupos interdisciplinarios donde cualquier persona puede formar parte siempre y cuando tenga que ver sus talentos dominantes. Africam Safari ha trabajado con *Gallup University* para implantar este modelo en el parque. A diferencia de las competencias, el modelo de talentos del parque ya está bien avanzado y cada vez que algún nuevo colaborador empieza a laborar entre las primeras actividades esta hacer un test para encontrar sus talentos dominantes, de esta manera y si el colaborador así lo desea hay una serie de grupos interdisciplinarios a los cuales puede formar parte, entre ellos está el Comité de Calidad, el Comité de Comunicación o la Tribu Kijani.

La mayoría de la gente en el parque piensa que competencias y talentos son la misma situación y cuando se les pregunta si sabe cuáles son sus competencias estas personas en seguida recuerdan algunos de sus talentos y los nombran. Otros captan la diferencia, y hacen comentarios tales como, las competencias son las mismas que los talentos, etc.

La situación actual es que si bien hay una matriz de competencias, estas se ocupan simplemente en las gerencias y direcciones de cada departamento para elaborar el plan anual de capacitación, y cualquier colaborador no tiene idea de cuáles son las competencias que requiere su puesto, mucho menos si él cuenta con las competencias requeridas.

Actualmente la Dirección de Desarrollo del parque tiene una solicitud de

acción abierta para el tema de gestión de competencias. En la próxima auditoria externa se estará llevando a cabo la revisión de los avances.

Es un hecho que hace falta renovar la matriz de competencias en Africam Safari, en la entrevista con los dos directores, y la Coordinadora de Recursos Humanos, todos estuvieron de acuerdo con que las actuales competencias necesitan actualizarse, o bien cambiarse.

3.2 Cuestionario

A continuación se muestran las preguntas que se le hicieron a, algunas de las preguntas no fueron aplicadas a los 4 colaboradores, ya que en algunos casos no era necesario redundar tanto en un tema que estaba fuera de su área de *expertise*:

1. ¿Por medio de qué proceso se obtuvo la actual matriz de competencias?
2. ¿Cuál es la necesidad de Africam Safari en términos de competencias de su personal?
3. ¿Cada colaborador sabe cuáles son las competencias organizacionales del parque?
4. ¿Cómo se desarrollan cada una de las competencias organizacionales dentro del parque, donde los colaboradores no saben cuáles son estas?
5. ¿Usted cree que las competencias organizacionales actuales siguen vigentes o habría que replantearlas?
6. Sabiendo que cuentan con un programa de talentos, a comparación del programa de competencias ¿Cuál va más adelantado?
7. ¿Qué es lo más importante que debe saber una persona que labora en el parque además de las actividades específicas de su puesto?
8. ¿usted cree que una persona que labora en el parque, tenga o no tenga contacto con los animales debería tener un conocimiento general sobre ellos? (Seguridad, manipulación, etc.).
9. ¿Tienen los colaboradores del parque conocimiento sobre temas de

- sustentabilidad? ¿los deberían tener?
10. Aunque o todos los colaboradores del parque tratan con clientes externos “exploradores” ¿Cree usted que es importante saber cómo atenderlos? ¿por qué?
 11. ¿Cuáles son las competencias organizacionales que usted cree que todos los colaboradores del parque deberían tener?
 12. Por último, ¿Por qué es importante establecer las competencias organizacionales en Africam Safari?
 13. ¿Tienen los colaboradores del parque conocimiento sobre temas de sustentabilidad? ¿los deberían tener?
 14. ¿Cuál es la función del estratega de sustentabilidad en Africam Safari?
 15. ¿Deberían tener conocimientos en sustentabilidad los colaboradores de Africam Safari? ¿Por qué?
 16. ¿Qué características tendría que tener una competencia/habilidad que englobe la sustentabilidad como eje?

3.3 Resultados obtenidos

Se realizaron tres entrevistas a ejecutivos de la empresa que fueron

María José Cano Iglesias. Coordinadora de Recursos Humanos.

Gregory Camacho Wardle. Director de Desarrollo.

Bernardo Zenteno Téllez. Director Operativo.

Melanie Gabriel Camacho. Estratega en Sustentabilidad.

3.3.1 Entrevista a Coordinadora de Recursos Humanos

Para darnos información de la situación general del modelo de competencias actual en Africam Safari, se dio paso a entrevistar a María José Cano Iglesias, Coordinadora de la Dirección de Desarrollo del parque.

¿Por medio de qué proceso se obtuvo la actual matriz de competencias?

MJCI. La actual matriz de competencias se hizo en base a las necesidades que tenía el parque en aquel entonces, sin embargo no hubo ningún trabajo de investigación como tal para llegar a la obtención de matriz de competencias. Más bien fue una reunión entre los directivos quienes basados en su experiencia crearon la matriz.

¿Cuál es la necesidad actual de Africam Safari en términos de competencias?

MJCI. Necesitamos justificar cual es la competencia real de cada puesto. ¿Cada colaborador sabe cuáles son sus competencias?

MJCI. Competencias como tales no, nuestros colaboradores con más experiencia saben específicamente las labores de sus puestos y han desarrollado las habilidades que hacen que tengan un desempeño excelente. La competencia ahí está, pero está implícito, ya que ellos no saben que cuentan con ella. Sin embargo hasta este punto ellos no saben cuáles son las competencias de su puesto, y si las tienen o no.

¿Cómo se desarrolla una competencia dentro de esta situación donde los trabajadores no saben cuáles son sus competencias?

MJCI. Cuando el puesto lo requiere, y el trabajo lo exige, se manda a capacitar al colaborador y en ese momento cuando el adquiere el conocimiento, se da cuenta de que ya tiene la habilidad.

Sabiendo que cuentan con un programa de talentos, a comparación del programa de competencias ¿cuál va más adelantado?

MJCI. Definitivamente el proceso de detección de talentos es un programa más maduro, puesto que a cada colaborador al entrar a laborar al parque se le aplica su test de detección de talentos, y esto obviamente se le comparte al colaborador, entonces cada colaborador sabe cuáles son sus talentos.

¿Usted cree que una persona que labora en el parque, tenga o no tenga contacto con los animales debería tener un conocimiento general sobre ellos? (Seguridad, manipulación, etc.).

MJCI: Hay códigos bien especificados en Africam Safari en materia de seguridad, todos los colaboradores tienen conocimiento de ellos, pues en la inducción que se da en el parque se da específicamente una explicación de cómo deben de comportarse los colaboradores ante alguna contingencia, yo creo que ellos ya saben, sin embargo en materia de competencias no está nada escrito, eso es del lado de la seguridad, pero por parte de la manipulación no hay nada escrito, aunque definitivamente los colaboradores que conviven con ellos saben qué hacer y cómo reaccionar con los animales.

¿Qué es lo más importante que debe saber una persona que labora en el parque además de las actividades específicas de su puesto?

MJCI: Yo creo que lo más importante que tiene que saber una persona que labora en el parque es que hay que tener una actitud de servicio importante, dado que la empresa se dedica a brindar un servicio, todos nuestros colaboradores deben de tener esa actitud hacia cualquier persona.

¿Usted cree que las competencias actuales siguen vigentes o habría que replantearlas?

MJCI: Yo creo que en este caso, ya es conveniente replantearlas.

¿Tienen los colaboradores del parque conocimiento sobre temas de sustentabilidad? ¿Los deberían tener?

MJCI: En Africam Safari se hacen diferentes actividades de sustentabilidad, como lo hace la Tribu *Kijani* que se encarga de todos

esos procesos, sin embargo yo creo que lo ideal sería que todos los colaboradores del parque estuviéramos involucrados en ello.

Aunque no todos los colaboradores del parque tratan con clientes externos “exploradores” ¿cree usted que es importante saber cómo atenderlos? ¿Por qué?

MJCI: Definitivamente, como ejemplo la coordinación de recursos humanos es una de esas áreas que no trata con exploradores, sin embargo tenemos que ser un ejemplo de calidad en el servicio, pues dependemos de nuestros clientes internos para poder llevar a cabo una labor exitosa y de calidad con los clientes externos.

¿En el día a día toma usted en cuenta las competencias de su organización para tomar alguna decisión?

MJCI: En realidad no, solamente cuando se van a hacer las evaluaciones de desempeño y para efectos de selección.

Por último, ¿Por qué es importante establecer las competencias en Africam Safari?

MJCI. Para la creación de equipos funcionales en el parque, y para que la gente pueda hacer bien lo que tiene que hacer, y sepa que cuenta con una capacidad real, eso es en el rubro de los colaboradores, pero como empresa, contar con gente capaz nos posiciona mejor, y creemos firmemente que gente empoderada nos otorga una ventaja competitiva que nos ayuda a alcanzar nuestros objetivos estratégicos de manera más acelerada.

3.3.2. Entrevista al Director Operativo

Se procedió a entrevistar al Mtro. Bernardo Zenteno Téllez, Director Operativo, se encarga de la funcionalidad del parque, compras de activos, supervisa la

seguridad de la organización, supervisa la planeación de proyectos, ahorro y control de costos, también se encarga del desarrollo de nuevos líderes. El único director en la compañía que no es de la familia Camacho y lleva laborando en la empresa 38 años.

¿Por medio de qué proceso se obtuvo la actual matriz de competencias?

BZT: Hubo una reunión con la gerencia de calidad en la cual se decidió solamente cuales competencias se deseaban para el parque.

¿Cuál es la necesidad de Africam Safari en términos de competencias de su personal?

BZT: Que se sepa realmente lo que se tiene que hacer, en materia de competencias, de hecho actualmente estamos implementando un programa que se llama *Kiwo Tsukao*, en el que se trata de manera secundaria a las competencias mediante una tabla de análisis.

¿Cada colaborador sabe cuáles son las competencias organizacionales del parque?

BZT: Actualmente no todos, los guarda animales solamente.

¿Cómo se desarrollan cada una de las competencias organizacionales dentro del parque, donde los colaboradores no saben cuáles son estas?

BZT: No se le da el trato conveniente a las competencias.

Sabiendo que cuentan con un programa de talentos, a comparación del programa de competencias ¿Cuál va más adelantado?

BZT: Definitivamente va más adelantado el de talentos, pero son cosas diferentes.

¿Usted cree que las competencias organizacionales actuales siguen vigentes o habría que replantearlas?

BZT: Hay que replantearlas, considero que la mayoría ya no están vigentes.

¿Qué es lo más importante que debe saber una persona que labora en el parque además de las actividades específicas de su puesto?

BZT: La filosofía, que no se desvíe el valor central de actuación, que es “vivir todo tipo de aventuras en conexión con la naturaleza”. A partir de ahí, crear habilidades que se lleven a cabo y que no se desvíe como te dije el valor central de actuación.

¿Usted cree que una persona que labora en el parque, tenga o no tenga contacto con los animales debería tener un conocimiento general sobre ellos? (Seguridad, manipulación, etc.).

BZT: Si, en el último curso vimos que el abanico de seguridad es amplio, no solo es servicio médico. Sino que los guardaanimales, los encargados de las tiendas, médicos, todos deben estar enterados que pasa con la seguridad en el parque.

¿Tienen los colaboradores del parque conocimiento sobre temas de sustentabilidad? ¿Los deberían tener?

BZT: No todos, aunque en el parque siempre se están haciendo actividades a favor ambiental, y sustentables no solo por la filosofía de la empresa si no porque tenemos un plan verde sustentable, no todos los colaboradores lo saben. Y deberían.

Aunque no todos los colaboradores del parque tratan con clientes externos “exploradores” ¿Cree usted que es importante saber cómo atenderlos? ¿Por qué?

BZT: Por supuesto, mucha gente no sabe quiénes son sus clientes, lo primero sería identificarlos. Y con esta nueva herramienta, el *Ki Wo*

Tsukao estamos trabajando justamente en que las personas identifiquen quienes son sus clientes.

¿Cuáles son las competencias organizacionales que usted cree que todos los colaboradores del parque deberían tener?

BZT: Yo creo que todo colaborador en el parque debería tener por habilidad, la responsabilidad y alguna habilidad para tener mejora continua.

Por último, ¿Por qué es importante establecer las competencias organizacionales en Africam Safari?

BZT: Daría disciplina organizacional.

3.3.3. Entrevista al Director de Desarrollo

Se procedió a entrevistar al Director de Desarrollo del parque, Gregory Camacho Wardle, encargado del desarrollo de la organización, su responsabilidad abarca desde la gestión de recursos humanos asegurándose de que se tiene a la gente correcta y garantizar que se alcancen los objetivos estratégicos, abarcando desde selección hasta evaluación del desempeño. Y también el desarrollo de nuevas áreas de negocio en el parque, como el nuevo parque en Chile, algún hotel, nuevos mercados etc. Por ello el nombre de que la dirección sea solo desarrollo, por que abarca tanto el desarrollo interno, como el externo.

¿Por medio de qué proceso se obtuvo la actual matriz de competencias?

GCW: hicimos un proceso que fue el análisis de puestos en donde a partir de una entrevista con los jefes directos y con las personas están ocupando los puestos que existen sacamos el perfil del puesto y la descripción del puesto.

A partir de ver qué actividades tienen que realizar las personas, decidimos a quienes necesitábamos contratar. Pensamos en cómo podría un candidato desempeñar de manera óptima ese puesto y vimos las cosas que tenía que hacer y las cosas que tenía que tener garantizada.

Como tal no se hizo un análisis a profundidad sobre las competencias, sino que sacamos las competencias universales en donde casi todos los puestos que tienen algo en común, que competencias deberían de tener, y a grandes rasgos hicimos un agrupación de los puestos, operativos, tomas de decisiones, y de ahí decidimos unas competencias que nosotros creemos deberían de tener. Sin embargo creo definitivamente que hay que entrar más a detalle en el tema.

¿Cuál es la necesidad de Africam Safari en términos de competencias de su personal?

GCW: Si se tuviera un proyecto muy detallado de las competencias se podría afinar la búsqueda, la evaluación del desempeño y algún tipo de reconocimiento en base a las competencias, las que tenemos son muy generales y más específicamente al puesto.

¿Usted cree que las competencias organizacionales actuales siguen vigentes o habría que replantearlas?

GCW: Yo creo que es necesario replantearlas.

Sabiendo que cuentan con un programa de talentos, a comparación del programa de competencias ¿Cuál va más adelantado?

GCW: Los talentos son predisposiciones naturales en una persona, y las competencias son habilidades aprendidas, entonces son cosas diferentes que se pueden llevar de la mano definitivamente. Y

definitivamente el tema de competencias nos va a ayudar a lograr esa afinación. Aunque respondiendo a tu pregunta lo que va más adelantado es talentos.

¿Qué es lo más importante que debe saber una persona que labora en el parque además de las actividades específicas de su puesto?

GCW: Yo siento que debería no solamente saber cosas técnicas, para mí es muy importante que la gente tenga una preocupación por ir más allá de aquello para lo que se le contrato. La manera en que la empresa crece y por lo tanto la gente crece es ir más allá dos pasos. Siento que hay ir estirando la liga. Nos ha sucedido que se contrata una persona para que haga algo, y solo hace eso, y pues está bien, pero esas no son las personas que brillan, y eso no es lo que hace que una empresa crezca. Adelantarse a las necesidades de tu cliente.

Por último, ¿Por qué es importante establecer las competencias organizacionales en Africam Safari?

GCW: Creo que nos serviría hacer un programa de competencias por muchas razones, nos ayuda a buscar a la gente desde la selección, que nos hacen más fáciles las tareas del reclutador, nos ayuda a saber cuáles son las actitudes y habilidades que necesita el puesto, poder medirles y armar una mejor evaluación del desempeño, y que viene ligado a los resultados corporativos, tenemos bien definidos unos objetivos estratégicos y lo que quiero con las competencias es que se afinen para que nos ayuden a alcanzar estos objetivos estratégicos. Que tú sepas perfectamente que tienes que hacer para que la organización los alcance.

3.3.4 Entrevista a la Estratega de Sustentabilidad

Se procedió también a entrevistar a Melanie Gabriel Camacho, quien es Estratega en Sustentabilidad en Africam Safari, y es la encargada dentro del

parque de crear e implementar procesos que ayuden a la organización a generar cambios sustentables que traducidos al ambiente organizacional se pueden medir económicamente y que trae mejoras sociales y organizacionales. No se procedió a aplicarle todo el cuestionario puesto que era de suma importancia tocar temas de sustentabilidad con ella para la elaboración de esa competencia.

¿Tienen los colaboradores del parque conocimiento sobre temas de sustentabilidad? ¿Los deberían tener?

MGC: En realidad aquí en Africam Safari hacemos muchas actividades que tienen que ver con la sustentabilidad. Esencialmente Africam Safari es un parque de conservación sin embargo nuestros colaboradores no saben necesariamente cuales son las actividades que se llevan a cabo, es una necesidad que tenemos.

¿Cuál es la función del estratega de sustentabilidad en Africam Safari?

MGC: Es diseñar estrategias y proyectos que nos permitan como empresa incorporar la sustentabilidad de manera transversal en la operación. Esto quiere decir que integrando prácticas sustentables a la operación se puede ver todo desde el punto de vista económico, pero no por eso menos importante desde el punto de vista social. Creo que es muy importante verlo desde el punto de vista económico, pero no se debe olvidar que teniendo conocimientos en sustentabilidad un trabajador que conoce estas prácticas ahorra en su entorno no solo laboral y como beneficio a la empresa, sino que esta persona lo práctica también en su casa, de esta manera creamos una conciencia integral. Se mejora la calidad de las personas. Se crea un ambiente entre lo económico lo social y lo ambiental.

¿Deberían tener conocimientos en sustentabilidad los colaboradores de Africam Safari? ¿Por qué?

MGC: Claro que sí. Creo que tener conocimientos en sustentabilidad les permiten ser más eficientes en su trabajo y desempeñarse mucho mejor en

la empresa. Tener una idea de que se es parte de algo más, siempre te sirve como base no solo en el trabajo, es el llamado pensamiento sistémico que tiene mucho que ver con la sustentabilidad.

No es solamente que los trabajadores de un parque de conservación tengan que tener conocimiento en sustentabilidad, en realidad todos deberíamos tenerlos, sin embargo una persona que tiene conocimientos en sustentabilidad como ya lo dije se desarrolla mejor en el trabajo, en la sociedad y con el ambiente.

Definitivamente que nuestros colaboradores tengan conocimientos en sustentabilidad nos otorga ventaja competitiva y nos pone en un lugar privilegiado frente a otras organizaciones puesto que es un tema que cada vez va cobrando mayor importancia.

También te quiero contar que en Africam Safari contamos con la Tribu *Kijani* que es quien se encarga de que los planes de sustentabilidad que tenemos para el 2030 y que empezamos en el 2009, una de las metas de este plan está el de sensibilizar y capacitar a todos los colaboradores acerca de la situación ambiental actual, es algo que ya se tiene planeado, es algo que a la organización le interesa mucho.

¿Qué características tendría que tener una competencia/habilidad que englobe la sustentabilidad como eje?

MGC: Yo creo que lo que no debe de faltar en una persona que trabaja en Africam Safari es: Pasión y amor profundo por la naturaleza, visión amplia del contexto en el que se desempeñan, ser integradores, bases del pensamiento sistémico y considerar los tres ejes; social, ambiental y económico en la toma de decisiones.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

En el presente capítulo, se desarrolla la propuesta del caso, la solución al problema para el tema de competencias, en el mismo se muestran las cuatro competencias organizacionales, dos de ellas totalmente nuevas y creadas específicamente para el parque, así como también se muestra la nueva matriz de competencias con los niveles de logro para cada uno de los puestos de trabajo del parque. Por último, se propone también la implantación de dicha propuesta.

4.1. Propuesta

Martha Alles (2006) dice que para empezar a trabajar con un esquema de competencias es necesario empezar por el principio, esto es definir la visión de la empresa.

Como se ha mencionado en el marco contextual de esta investigación la misión de Africam Safari es: “Protegemos apasionadamente la naturaleza. Generamos emociones significativas que inspiran a las generaciones presentes y futuras a amar y respetar el planeta. Todo lo hacemos con responsabilidad y excelencia, de manera divertida y creativa. Creemos que lo imposible es temporal.”

Y su visión es “Nos desarrollamos como colaboradores felices, conformando un equipo motivado, con carácter y comprometido a cautivar y satisfacer a nuestros visitantes. Generamos y optimizamos recursos para contar con infraestructura vanguardista, desarrollar nuevas oportunidades de crecimiento de acuerdo a nuestra filosofía e impactar positivamente la conservación de la naturaleza manteniendo nuestros liderazgos”.

La misión y la visión de Africam Safari se centra principalmente en tres cosas: El desarrollo de las personas, la satisfacción de sus clientes y el cuidado del ambiente.

Partiendo del hecho que las competencias organizacionales vienen de la misión y la visión de la empresa, parece muy lógico que una competencia organizacional en Africam Safari se trate del ámbito ambiental, sustentable, sin embargo es algo que se está dejando de lado, principalmente por que las actuales competencias organizacionales actualmente parten solo de los objetivos estratégicos de la empresa.

Los objetivos estratégicos de la empresa son:

- Que vengan más.
- Que compren más.
- Que nos recomienden más.

Y el proceso de introyección de las competencias debe basarse en el concepto presentado en la Tabla 4.1

Tabla 4.1 Componentes del conocimiento en Africam Safari

Entrevistando al Director de Desarrollo de la empresa, y respondiendo a la pregunta de cuáles eran las habilidades que él con su *know how* había detectado eran importantes para el desarrollo de las personas y del parque. Él no dio una competencia como tal, pero su comentario fue que ha notado que aquellas personas que están dos pasos más adelante, son aquellas que crecen dentro de la organización, y a su vez hacen que la organización crezca. Esas son las personas que le interesa atraer y retener. Es por eso que la primera propuesta para las competencias organizacionales es: Iniciativa.

La propuesta en materia de competencias, son dos competencias ya existentes:

- Iniciativa.
- Orientación al cliente interno y externo.

Y dos competencias creadas especialmente para la organización:

- Manejo animal.

- Pensamiento sistémico sustentable.

Tabla 4.1 Componentes del conocimiento en Africam Safari

| Componentes | Africam Safari | Notas |
|--------------|-------------------------------|---|
| Saber | Reclutamiento | Dependiendo del puesto que se este buscando, se pide experiencia previa o no. |
| | Inducción | La primera actividad de los colaboradores cuando son contratados, es asistir al curso de inducción donde se les da un recorrido por el parque, se explica que se hace en el parque, visión, misión, objetivos estrategicos, y las implicaciones que tienen al trabajar en un lugar con animales salvajes. |
| | Capacitación | Dependiendo del puesto que se este contratando, se cuenta con una capacitación previa a ocupar el puesto. |
| Saber Hacer | Prueba de Talentos | Se aplica la prueba de talentos de la Universidad de Gallup a todos los colaboradores del parque en orden de saber para que actividades son naturalmente mas aptos |
| | Evaluación de desempeño | Una vez al año se aplica la evaluación de 360º en base a los resultados, en base a estos resultados se crea el plan de carreras. |
| Saber Estar | Reglamento Interno del Parque | Reglas básicas de convivencia |
| | Manuales de Procedimiento | Cada actividad en el parque, tiene un procedimiento en donde se muestran los pasos a seguir para hacerlo de manera exitosa |
| | Perfiles de Puesto | En ellos, entre otras cosas se muestran los alcances de los puestos |
| | Procesos MEG | Para temas de Equidad de Género tambien se cuenta con un reglamento |
| Querer Hacer | Evaluación de 360º | Una vez al año se aplica la evaluación de 360º en base a los resultados, en base a estos resultados se crea el plan de carreras. |
| | Programa de Mejora Continua | En este programa, la Gerencia de Calidad, recibe las ideas para mejorar los procesos del parque, se prueban y una vez aprobados, la persona que dio la idea ademas de ayudar a implementarla, también se vuelve capacitador para la correcta ejecución del cambio. |
| | Encuesta de Clima Laboral | Estudia diferentes factores como comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y satisfacción en el trabajo entre otros. |

Fuente: elaboración propia.

4.2. Competencia Iniciativa

El pequeño Larousse (2006, p-559) tiene como significado de Iniciativa: Acción de proponer o de hacer algo el primero. Capacidad de emprender, inventar.

Martha Alles (2006) señala en su diccionario de competencias:

Iniciativa.

Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.

Implica también la capacidad de proponer mejores soluciones, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva.

Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia.

Niveles de Logro:

- Capacidad para responder con rapidez y asegurar una efectiva instrumentación de forma clara y simple, con flexibilidad para visualizar los cambios como oportunidades. Habilidad para promover mejoras sin esperar que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.
- Capacidad para responder con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la Dirección. Habilidad para proponer mejoras por iniciativa propia y dentro de su área de responsabilidad. Capacidad para resolver las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.

- Capacidad para resolver con rapidez pequeñas complicaciones del día a día. Habilidad para poner en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.
- Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día.

Dirube Mañueco (2004), indica que Iniciativa: Se trata de la capacidad para emprender acciones, de forma que se eviten problemas o se aprovechen las oportunidades, de cara a mejorar los resultados en el futuro.

Es fácil confundir la iniciativa con otras competencias de acción, puesto que una actuación rápida en un momento determinado puede ser identificada como iniciativa. Sin embargo, todas las competencias de acción requieren “actuar”, por lo que se reserva el concepto *iniciativa* para aquellas situaciones en las que la intención con la que se actúa es la de aprovechar las oportunidades o evitar problemas.

La iniciativa también se puede identificar como:

- Decisión
- Identificación de oportunidades
- Proactividad

Las siguientes conductas manifiestan iniciativa:

- Persiste, no se rinde ante las primeras dificultades.
- Reconoce las oportunidades presentes y actúa.
- Actúa con rapidez y decisión ante los problemas, cuando lo normal es esperar a ver la evolución que éstos toman.
- Actúa antes de que se produzcan los problemas. Crea oportunidades.

Relacionado a lo expresado en la entrevista con el Director de Desarrollo, comentaba la necesidad de adelantarse a las situaciones, de hacer más, de

dar un *plus*. La competencia que mejor describe esta petición es ni más ni menos que Iniciativa. Pero más allá de la petición del Director, haciendo una reflexión de sus ideas, se está de acuerdo con él, pues Africam Safari es una empresa muy dinámica, donde si bien existen procesos definidos, la realidad es que no hay una rutina para algo.

Ante esta situación es de vital importancia que se aliente a las personas a desarrollar una competencia como la Iniciativa para que ante cualquier idea de mejora continua esta se pueda implementar. Es un hecho que la Gerencia de Calidad está ahí para cualquier idea de este tipo, pero se podrían potenciar la creación de ideas, de conocimiento, cuando se le da importancia a desarrollar una competencia como la Iniciativa

4.3. Competencia orientación al cliente interno y externo

Por ser una empresa que brinda un servicio intangible, donde en un día de temporada alta hay hasta 5,000 clientes externos, la satisfacción de cada uno de ellos es de vital importancia para la organización, recordar que uno de los objetivos estratégicos es justamente “Que nos recomienden más”.

Asimismo la satisfacción del cliente interno es importante cuando se trata de satisfacer emocionalmente al cliente externo. Africam Safari se dedica a hacer felices a las personas, por lo cual es vital que laboralmente un colaborador esté a gusto. De esta manera orientación al cliente interno y externo es la segunda competencia que deberían tener todos los colaboradores de Africam Safari.

Martha Alles (2006) dice que orientación al cliente interno y externo, significa: demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales internos o externos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. La diferencia de “atención al cliente”, es que tiene más que ver con

atender las necesidades de un cliente real y en concreto en la interacción.

Niveles de logro:

- Capacidad para crear necesidades en el cliente, fidelizándolo. Habilidad para ganar clientes y lograr que estos lo reconozcan y aprecien su valor agregado y lo recomienden con otros. Habilidad para mostrarse proactivo para atender con rapidez al cliente y ofrecer un trato muy cortés. Capacidad para conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.
- Capacidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos; demostrar interés por atender a los clientes con rapidez, diagnosticar correctamente sus necesidades y plantear soluciones adecuadas.
- Capacidad para actuar a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus demandas.
- Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez o satisfacer las necesidades del cliente.

Para José Luis Dirube Mañueco (2004) la competencia orientación al cliente es: un deseo de ayudar o servir a los demás, a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas, entre los clientes puede incluirse a los compañeros de trabajo o a los usuarios internos.

La orientación al cliente también puede llamarse:

- Orientación a la ayuda y al servicio.
- Atención a las necesidades del cliente.
- Preocupación por la satisfacción del cliente.
- Orientación al cliente interno y externo.

Conductas asociadas:

- Atiende al cliente en sus peticiones, quejas o reclamaciones,

manteniéndole informado de los progresos.

- Mantiene comunicaciones claras en vías de expectativas mutuas. Se dirige a la satisfacción del cliente. Distribuye información de ayuda amistad y servicio cordial.
- Se responsabiliza personalmente. Corrige con rapidez los problemas de servicio que afectan al cliente.
- Pone de manifiesto su interés por el cliente, especialmente cuando éste atraviesa por momentos difíciles. Es fácilmente accesible y dedica un tiempo extra a estas situaciones.
- Se dirige a las necesidades encubiertas. Busca información sobre las necesidades que no han sido manifestadas inicialmente.

Actualmente en la inducción que se da a un nuevo colaborador al formar parte de la tribu, como comúnmente se le llama al conjunto de colaboradores en el parque, se da una breve explicación de:

- Quien es un cliente externo.
- El trato que debe ofrecerse.
- Tipos de clientes externos “exploradores”.
- Razones por las cuales debe ofrecerse un buen trato y servicio de calidad.

Sin embargo esto no va más allá de una plática de aproximadamente 15 minutos. De aquí en adelante el colaborador tiene que aprender a tratar a los “exploradores” de manera no especificada. Puede ser que en general sea hábil y tenga un talento para las personas, puede ser que ya tenga experiencia, puede ser que sus compañeros le den *tips*. Pero esta es una brecha que idealmente no debería existir y que es imperativo cerrar cuanto antes. Se considera que esta competencia ofrece una solución viable.

El desarrollo de esta competencia tiene tal relevancia que en ella se pueden englobar los objetivos estratégicos de la organización. No solo es necesario que se le dé al nuevo colaborador una plática para introducirlo al

tema del servicio, es imperativo darle un seguimiento, desarrollar sus habilidades, crear talleres para que los colaboradores más experimentados compartan su *know how* y crear una cadena de conocimiento. Documentar todo esto sería valiosísimo nuevamente para crear una sociedad del conocimiento.

4.4. Competencia de manejo animal

Para la tercera competencia, no hay ninguna base para la misma. Debido a que no se encontró información ni bibliografía de algún zoológico, o parque nacional donde ya se manejen competencias organizacionales. Esta competencia nace de la complejidad de trabajar en un ambiente donde hay más de 5000 animales viviendo en semilibertad.

En efecto las reglas de seguridad del parque tienen estrictas medidas de seguridad, sin embargo, la competencia no solo abarca las medidas de seguridad sino que, engloba todas las habilidades que hay que tener desde una persona cuyo trabajo está ligado a los animales, hasta colaboradores administrativos.

Todos deben tener cierta habilidad para convivir adecuadamente con los animales. Sin embargo también dentro de la competencia, en el cuarto nivel de logro, se encuentra a que candidato a trabajar en el parque, al cual no le gustan los animales, y no disfruta de su compañía o estar con ellos, en cuyo caso, se abre un importante paradigma, puesto que aunque sea un muy buen candidato, se está hablando de que va a trabajar en un parque de conservación animal.

Manejo Animal

Habilidad para mantener la colección de animales del parque en excelentes condiciones. Garantizando la seguridad de la colección propia, los colaboradores, los visitantes y las instalaciones.

Niveles de logro:

- Convive diariamente con los animales. Tiene la capacidad para detectar comportamientos anormales en los animales. Identifica y atiende situaciones relacionadas con problemas de bienestar animal. Maneja y manipula de manera correcta a los animales. Toma decisiones, conoce, aplica y dirige todos los lineamientos de seguridad y es parte del Grupo ERE. Es creador de nuevas formas y agrega mejoras en procesos que tiene que ver con la manipulación de la colección.

- Convive diariamente con los animales. Se hace cargo directamente de ellos de manera diligente, participa en su manejo. Tiene la sensibilidad para detectar ciertos comportamientos anormales en los animales. Conoce y aplica todos los lineamientos de seguridad y grupo ERE.

- Gusta de los animales. Puede o no tener contacto con ellos, aunque su trabajo directo no lo requiere. Conoce datos importantes e interesantes acerca de la colección de animales. Conoce los lineamientos de seguridad y Grupo ERE.

- No disfruta tener en su entorno a animales. Le desagradan y nunca pudo aceptar a alguno como parte de su entorno. Puede generarle estrés o hasta alguna enfermedad el contacto con ellos.

Si bien es una habilidad que ya está bien desarrollada en el parque, el conocimiento que se tiene es totalmente tácito, o sea, no se sabe que se tiene, aunque ahí está, diariamente en las actividades de los colaboradores del parque. Es una competencia importante y de gran innovación dadas las condiciones fuera de lo común en las que desarrollan el día a día los colaboradores del parque.

Basta caminar de una oficina a otra, para poder tener la oportunidad de toparse con una parvada de guacamayas, pasar a lado de una llama que está paseando en su lomo a un pequeño niño, o alguna avestruz que se aventuró a ir un poco más allá del área que está destinada para ella, para darse cuenta que es necesario tener ciertas habilidades y no huir despavorido ante

cualquiera de estas situaciones.

Cualquier seguimiento que se le dé a esta competencia, estaría siendo un parteaguas en la administración de talento en zoológicos, ya que no hay nada escrito que haya podido encontrar para base de la misma.

4.5. Competencia de pensamiento sistémico sustentable

De acuerdo a la plática que se tuvo con la estrategia de sustentabilidad Melanie Gabriel Camacho, mencionó lo importante que es que todos los colaboradores en Africam Safari estén empapados de las actividades sustentables en el parque. No se trata tan solo de estar enterados de lo que se hace en el parque, sino de crear una conciencia en los colaboradores.

Ella hablaba del pensamiento sistémico. Que serviría crear en todos los colaboradores la conciencia sistémica, tanto de que son parte de un sistema en la empresa que trabaja como un todo, y también que son parte de un sistema más grande llamado planeta, donde cualquier cosa que se haga tanto bueno como malo repercute.

Este llamado pensamiento sistémico no solamente es útil para la empresa, sino para efectos ambientales, entender al parque como un sistema, es un paso adelante para entender a la sociedad como un sistema también. Esta competencia está íntimamente ligada al plan verde que tiene Africam Safari para lograr ser una empresa que no genere desechos. Esta meta esta propuesta para ser alcanzada en el 2030.

Basándose en Peter Senge (2003) el pensamiento sistémico abarca una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común.

Para Ferguson (citado por Yáñez y Raiza, 2009), el desarrollo sustentable es un proceso, cuyo propósito es mejorar las condiciones de vida

de la población, partiendo de las especificaciones y limitaciones de los ecosistemas presentes en su ámbito de acción y bajo modalidades de gestión económica, social y tecno-científica, que enfrente los problemas y aborde sus soluciones sin comprometer el presente y futuro de los componentes biológicos de su entorno geoquímico y de los sistemas culturales existentes.

Pensamiento sistémico sustentable

Habilidad para entenderse como parte de un sistema donde cualquier cosa que se ejecute crea una cadena de acontecimientos que pueden ser buenos o malos para el entorno. Entiende la empresa como un todo, participa en las actividades de tal manera que ve los departamentos y direcciones como una parte conjunta y no como una aislada.

Logrando entender que su actividad dentro de la empresa no tendría el mismo valor si cualquiera de las demás actividades no existieran. Logra comprender no solo el entorno laboral sino también su entorno social y ambiental como sistema. Consiente de esta situación pone en práctica las actividades ambientales y sustentables fuera de la empresa.

Niveles de logro:

- Capacidad para idear, crear organizar y llevar a cabo nuevas maneras de actividades sustentables que generen mejoras y ahorros en la organización. Evalúa cuales son las mejores prácticas sustentables para la organización y se mantiene enterado de las tendencias de este rubro. Excelente disposición para capacitar a otros colaboradores en temas que tengan que ver con sustentabilidad, logrando hacer entender las ventajas de todas estas prácticas no solo en la empresa, sino en la vida diaria. Genera cambios ecológicos, sociales y económicos sustanciales con las prácticas que lleva a cabo.
- Capacidad para entender su trabajo como parte de la cadena de actividades que repercuten de alguna manera en la organización. Es capaz de entenderse como parte de algo más grande. Participa

activamente en las actividades sustentables.

- Escasa predisposición para las actividades sustentables de la organización, y en general con las actividades que tengan algún tinte en pro del ambiente. Datos en cuanto a la situación del ambiente no le generan ningún tipo de preocupación.

¿Qué tanto puede disfrutar un colaborador trabajar en un parque de conservación cuando no está interesado en ninguno de los programas tan diversos que tiene el parque a favor de este importante tema? Si bien hay muchos colaboradores que no están enterados ahora mismo de todas las actividades pro-ambientales que tiene el parque, también es cierto que hay muchos que no están interesados, y que el tema se les hace un desagradable modelo que hay que seguir. Esto no debería de seguir así por la sencilla razón de que son colaboradores que no están alineados a la misión y visión de la empresa.

Es importante mencionar también que aunque hay mucha bibliografía acerca de la teoría de los sistemas en las organizaciones, como tal una competencia no fue encontrada, y la presente fue armada en base a la literatura antes mencionada.

La idea es, más que generar una habilidad para por ejemplo, poder plantar árboles exitosamente, sin que se mueran debido al mal cuidado, poder crear cierta conciencia en la gente. Que logren entender la historia que hay atrás de dejar prendido un foco sin ocuparlo, de mal utilizar los recursos de la empresa, y que no solamente en una miope creencia de que se gasta más dinero, sino lograr comprender que hay un entorno que está sufriendo, y que es la sociedad misma la que está sufriendo ahora mismo las consecuencias de estos actos.

El *plus* de todo esto sería sin duda alguna que se lograrían generar ahorros económicos significativos, pero no hay que ver esto como la finalidad de la competencia.

La creación de esta competencia viene a sumarse a todos los esfuerzos que hace el parque por concientizar a la gente en cuanto a temas ambientales.

4.6. Matriz de competencias organizacionales

La aplicación de la propuesta de matriz de competencias desarrollada para cada puesto de trabajo queda de la forma como se muestra en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1 Matriz de competencias de Africam Safari

| PUESTOS DE TRABAJO | COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | | |
|---|--|------------|---------------|-----------------------------------|
| | ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO | INICIATIVA | MANEJO ANIMAL | PENSAMIENTO SISTEMICO SUSTENTABLE |
| GERENCIA DE CALIDAD | | | | |
| Coordinación de Calidad | 1 | 1 | 3 | 2 |
| Gerente de Calidad | 1 | 1 | 3 | 1 |
| | | | | |
| DIRECCIÓN OPERATIVA (SINDICALIZADO) | | | | |
| Especialista en albañilería | 2 | 3 | 3 | 2 |
| Especialista en carpintería | 2 | 3 | 3 | 2 |
| Especialista en mantenimiento | 2 | 3 | 3 | 2 |
| Oficial albañilería | 2 | 3 | 3 | 2 |
| Oficial de intendencia | 2 | 3 | 3 | 2 |
| Oficial de mantenimiento | 2 | 3 | 3 | 2 |
| Operador de pipa | 2 | 3 | 3 | 2 |
| Técnico albañil | 2 | 3 | 3 | 2 |
| Técnico en mantenimiento | 2 | 3 | 3 | 2 |
| Cuida terreno | 2 | 3 | 3 | 2 |
| Asistente de dirección operativa | 1 | 3 | 3 | 2 |
| Auxiliar de entradas de productos de almacén | 2 | 3 | 3 | 2 |
| Auxiliar de salidas de productos de almacén | 2 | 3 | 3 | 2 |
| Auxiliar de mantenimiento y apoyo ambiental | 2 | 3 | 3 | 2 |
| Auxiliar operativo de almacén | 2 | 3 | 3 | 2 |
| | | | | |
| DIRECCIÓN OPERATIVA | | | | |
| Asistente de dirección operativa | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Coordinador de Medio Ambiente | 2 | 3 | 3 | 2 |
| Director Operativo | 1 | 2 | 1 | 1 |

| | | | | |
|---|--|------------|---------------|-----------------------------------|
| Electricista | 2 | 3 | 3 | 2 |
| | | | | |
| | ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO | INICIATIVA | MANEJO ANIMAL | PENSAMIENTO SISTEMICO SUSTENTABLE |
| Jefe de Mantenimiento y Construcción | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Jefe de Almacén | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Jefe de Operadores(as) y Mantenimiento Vehicular | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Operador(a) de Entradas y Salidas de Almacén | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Operador(a) de Mantenimiento | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Operador(a) Turístico | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Plomero(a) | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Supervisor(a) de Construcción | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Supervisor(a) de Mantenimiento | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Supervisor(a) de Medio Ambiente y Seguridad | 1 | 2 | 3 | 1 |
| | | | | |
| GERENCIA DE EDUACIÓN PARA LA CONSERVACIÓN | | | | |
| Capacitador(a) | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Coordinador(a) de Instructores(as) | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Coordinador(a) de Jardín Botánico | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Coordinador(a) de Guías | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Gerente | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Guía | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Guía (FS) | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Instructor(a) | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Jardinero(a) de Jardín Botánico | 1 | 2 | 3 | 2 |
| | | | | |
| GERENCIA DE VENTAS Y MARKETING | | | | |
| Asistente de Mkt | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Asistente México | 1 | 2 | 3 | 2 |

| | | | | |
|---|---|------------|------------------|---|
| Asistente Puebla | 1 | 2 | 3 | 2 |
| | | | | |
| | ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO | INICIATIVA | MANEJO ANIMAL | PENSAMIENTO SISTEMICO SUSTENTABLE |
| Coordinador(a) de Ventas México | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Coordinador(a) de Ventas Puebla | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Ejecutivo(a) México | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Ejecutivo(a) Edo. México | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Ejecutivo(a) Puebla | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Gerente de Ventas y Mkt | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Jefe de Ventas y Mkt | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Jefe(a) de Diseño Gráfico | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Diseñador(a) Gráfico | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Escenógrafo | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Jefe(a) de Diseño Gráfico y Escenografía | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Jefe(a) de Escenografía | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Producción en Diseño y Escenografía | 2 | 2 | 3 | 2 |
| | | | | |
| DIRECCIÓN GENERAL | | | | |
| Guarda Animal | 1 | 3 | 2 | 2 |
| Guarda Animal AUS | 1 | 3 | 2 | 2 |
| Jefe(a) de Sección | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Subjefe(a) de Sección | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Warancachá | 1 | 3 | 2 | 2 |
| | | | | |
| GERENCIA ADMINISTRATIVA | | | | |
| Asistente de Compras | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Asistente de Gerencia Administrativa | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Auxiliar de Caja General | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Auxiliar Contable | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Auxiliar de Sistemas | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Cajero(a) | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Cajero(a) FS | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Chofer Comprador(a) | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Chofer Mensajero(a) | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Contador(a) General | 2 | 2 | 3 | 2 |

| | | | | |
|--|--|------------|---------------|-----------------------------------|
| Contador(a) Nóminas | 2 | 2 | 3 | 2 |
| | ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO | INICIATIVA | MANEJO ANIMAL | PENSAMIENTO SISTEMICO SUSTENTABLE |
| Coordinador(a) Sistemas | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Gerente | 1 | 1 | 3 | 2 |
| Jefe(a) de Impuestos | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Jefe(a) de Compras | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Supervisor(a) de Caja General | 2 | 2 | 3 | 2 |
| | | | | |
| GERENCIA DE VETERINARIA | | | | |
| Asistente de Veterinaria | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Auxiliar de Bienestar Animal | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Auxiliar Clínico Cuarentena y Necropsia | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Gerente | 1 | 1 | 1 | 2 |
| Guarda Recursos | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Jefe(a) de Área Clínica | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Jefe(a) de Bienestar Animal | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Jefe(a) de Guarda Recursos | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Jefe(a) de Patología Anatomía y Clínica | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Jefe(a) DICA y Proyectos de Campo | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Médico Veterinario Administrativo | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Químico(a) Laboratorista | 2 | 2 | 1 | 2 |
| | | | | |
| DIRECCIÓN DE DESARROLLO | | | | |
| Asistente de Dirección de Desarrollo | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Ayudante de Cocina | 1 | 3 | 3 | 2 |
| Coordinador(a) de Recursos Humanos | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Coordinador(a) de Evaluación de Desempeño | 1 | 2 | 3 | 2 |

| | | | | |
|--|---|------------|------------------|---|
| Director(a) de Desarrollo | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Medico Humano | 1 | 1 | 3 | 2 |
| | ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO | INICIATIVA | MANEJO ANIMAL | PENSAMIENTO SISTEMICO SUSTENTABLE |
| Supervisor(a) de Comedor | 1 | 3 | 3 | 2 |
| GERENCIA DE RELACIONES PÚBLICAS | | | | |
| Asistente de Relaciones Públicas | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Coordinador(a) de Información | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Coordinador(a) de Espectáculos | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Coordinador(a) Sherpas | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Gerente | 1 | 1 | 3 | 2 |
| Jefe(a) de Relaciones Publicas | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Operador(a) de Cabina | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Operador(a) del Centro de Atención a Visitantes | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Sherpa | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Sherpa FS | 1 | 2 | 3 | 2 |
| GERENCIA DE TIENDAS | | | | |
| Auxiliar de Tiendas | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Auxiliar de Tiendas FS | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Gerente | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Jefe(a) de Tiendas | 1 | 1 | 3 | 2 |
| Ruta Extrema | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Supervisor(a) | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Vendedor(a) Imagina | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Vendedor(a) Imagina FS | 1 | 2 | 3 | 2 |

Fuente: elaboración propia

4.7. Implantación de Propuesta

Para poderse implantar este nuevo modelo, la propuesta tendría que ser presentado por la Dirección de Desarrollo a la junta directiva, en las juntas mensuales, para que de esta manera la junta lo apruebe. Lo siguiente es que Gerencia de Calidad haga los cambios pertinentes en los procesos y de esta manera quede ya instaurada la nueva matriz de competencias organizacionales en el sistema de calidad interno de Africam Safari

Una vez que ya esta en los procesos, lo siguiente es permear es crear una capacitación a la medida de los colaboradores, esta tarea se realiza entre la Gerencia de Calidad y la Dirección de Desarrollo. Aprobada la capacitación, se procede a dar a conocer la agenda de capacitaciones para todos los colaboradores del parque.

Toda vez que los colaboradores del parque hayan tomado la capacitación y estén al tanto del enfoque de competencias, es tarea de la Dirección de Desarrollo alinear a cada colaborador con la matriz, y en base a esto construir un plan de carrera para cada uno de ellos, así como agregar mejoras continuas a la matriz.

A partir de estos pasos se están implantando las competencias organizacionales en el parque, y a partir de este momento en adelante para la nueva captación de talento se puede empezar la formación de una gestión por competencias integral, desde la entrevista hasta la entrega del finiquito.

A continuación, se enumeran las personas encargadas del proceso de implantación de las competencias organizacionales en el parque:

a) personas que serian responsables del proceso:

Internas.

Dirección de Desarrollo

- Dando a conocer la nueva matriz de competencias organizacionales a la junta directiva
- Creando un plan de capacitación en conjunto con la Gerencia de Calidad apta para todos los colaboradores del parque, desde sindicalizados hasta puestos directivos
- Capacitando a todo el parque en temas de competencias
- Ubicar a cada colaborador en los niveles de logro de las competencias deseadas para su puesto
- Empezar a usar las competencias organizacionales para un llevar un sistema de recursos humanos basado en competencias, empezando por la contratación

Junta Directiva

- Aprobando la nueva matriz de competencias organizacionales, así como su nivel de logro

Gerencia de Calidad

- Eliminando la pasada matriz de competencias, para ubicar en todos los procesos, la nueva matriz de competencias con sus niveles de logro, para cada colaborador.
- Creando un plan de capacitación en conjunto con la Dirección de Desarrollo apta para todos los colaboradores del parque, desde sindicalizados hasta puestos directivos

Todas las Gerencias y Direcciones

- Apoyando con todo el personal para que tome la capacitación.

c) Recursos Requeridos

Tiempo para tomar la capacitación

Sala de conferencias

Recursos Audiovisuales para la capacitación e información de los colaboradores

d) Que impactos en los resultados de la empresa se podrían generar

- La certeza de que misión, visión y valores están alineadas a las competencias organizacionales, y que todo el parque cuenta con esa homogeneidad que los lleva a ser verdaderamente un parque de conservación, que genera ganancias de manera sustentable, pero también ahorros. Todos los colaboradores atienden las demandas de sustentabilidad, no únicamente los directivos.
- El know how se encuentra documentado, ya no es más un intangible, estas competencias se pueden consultar, alimentar, desarrollar, mejorar, etc.
- No hay bibliografía documentada en competencias organizacionales en un zoológico y/o parque de conservación, así como tampoco una competencia hecha a la medida de dicho lugar, con el uso de esta competencia, y posteriormente con su desarrollo para convertirse en un caso de éxito, y ser punto de referencia en este aspecto, no solo para temas de recursos humanos sino de manejo de animales, por medio de esta competencia.
- El impacto que se podría lograr a partir de la competencia de cambio sistémico sustentable, tanto económico, pero también social, y para temas de recursos humanos, igualmente podría ser un tema de punta de lanza para hacer más robusta la propuesta ambiental del parque, ya que sería más fácil medir la efectividad, mediante los niveles de logro de la competencia.
- De esta manera, el plan de total sustentabilidad a 30 años que tiene como meta la organización, se ve fortalecido con la certeza de que cada uno de los colaboradores del parque está informado de este plan, pero además lo abraza y como su nombre lo dice, realmente lo sustenta.

A continuación, se presenta la tabla 4.2 con la propuesta para la implantación de las competencias organizacionales en el parque.

| | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|--|
| ETAPA | Presentación de Competencias | Cambio de procesos | Capacitación | Verificación | Subsecuente |
| DURACION | 2 días | 2 días | 1 mes | 1 mes | En adelante |
| RESPONSABLE | Dirección de Desarrollo | Gerencia de Calidad | Dirección de Desarrollo, Gerencia de Calidad | Dirección de Desarrollo | Dirección de Desarrollo |
| RECURSOS | Presentación visual ante la mesa directiva | Sistema ISO de Calidad Africam Safari | Sala de conferencias, Presentación Audiovisual | Sistema ISO de Calidad Africam Safari | |
| DESCRIPCION | En esta etapa se tiene como intención, dar a conocer la nueva matriz de competencias organizacionales ante la junta directiva | En esta etapa se procede a remover la antigua matriz de competencias del sistema, para dar de alta el nuevo sistema de competencias | En esta etapa se permea a todos los colaboradores del parque, con el enfoque de competencias, se les ubica en la matriz y se les capacita en ellas. | Se toman muestras de las competencias en la practica de cada colaborador y se cuadran con la matriz. | Se aplica el enfoque de competencias tanto para la atracción de nuevos talentos como para la permanencia y desarrollo del talento disponible |
| RESULTADOS | La junta directiva analiza las competencias organizacionales, hace observaciones y autoriza su uso en el parque. | El nuevo sistema de competencias esta ahora instaurado en el sistema de calidad. | Ahora todos los colaboradores del parque conocen las competencias organizacionales, se ubican en la matriz, y tienen una idea clara del enfoque. | Se ubican las competencias en cada colaborador y se toman en cuenta para su plan de carrera dentro de la organización | Ir formando una gestión por competencias de recursos humanos en toda la organización. Desde la entrevista hasta el finiquito. |

Fuente: Elaboración Propia

De esta manera se concluye el capítulo, explicando de manera concreta la propuesta hasta su implantación.

CONCLUSIONES

En base a la investigación que se hizo para este trabajo se puede concluir que en México y sus empresas se avanza, aunque lento con certeza en el tema de competencias. Africam Safari no es la excepción, si bien, las competencias que se proponen, de alguna manera ya están desarrolladas en Africam Safari de cierta manera. La situación no es sí ya están desarrolladas o no. Más bien la situación es que no estaban documentadas y ahora que ya lo están, la tarea siguiente es desarrollarlas de una manera consciente.

La experiencia al hacer esta investigación no solamente ha permitido profundizar el conocimiento del tema, sino que deja como aprendizaje una aplicación específica, el haber tenido la oportunidad de realizar prácticas profesionales en un parque de conservación, facilitó el aprendizaje sobre temas relacionados con la conciencia ambiental, inevitablemente el entorno Africam Safari hace que se tome conciencia y se quiera participar en las actividades en pro del ambiente.

El tema de las competencias es un tema que debe tener mayor difusión por sus beneficios, en muchos casos solo se toma en cuenta cuando es momento de hacer la detección de necesidades de capacitación.

En cuanto a los principales hallazgos de esta investigación se puede mencionar que

- Se identificaron los requerimientos estratégicos de la organización como elemento clave para el desarrollo de las competencias, puesto que fueron creadas a partir de la misión, visión, objetivos y estratégicos de la empresa.
- La propuesta se enfoca de manera integral, debido a que las competencias sugeridas no solamente están basadas en conocimientos técnicos.
- Si bien se sugieren un grupo de competencias organizacionales, aún falta complementarlas con otras para las competencias por

departamento y por puesto de trabajo.

- Africam Safari tiene actualmente dos certificaciones que ya trabajan con modelos de competencias, el ISO 9000:2008 y el MEG (Modelo de equidad de género), de esta manera la solicitud de acción abierta para mejorar la matriz de competencias queda cerrada.
- Las mayores diferencias entre la antigua matriz de competencias es que no había descripción de la competencia, y no había niveles de logro, situación que se tomó en cuenta para la actual y el problema queda resuelto.
- Por las necesidades específicas de la empresa se tuvo a bien crear competencias de las cuales no había una base previa en alguna bibliografía.

RECOMENDACIONES

Una vez terminada la investigación se recomienda:

- Establecer ahora las competencias departamentales y por puesto, para que de esa manera se pueda establecer un modelo de gestión por competencias.
- Que se amplíe el uso de las competencias, para que pasen de ser utilizadas solamente en reclutamiento y selección de personal, como en detección de necesidades de capacitación, a un nivel con mayor amplitud donde poco a poco se vayan incorporando todas las actividades de recursos humanos y sea una gestión integral por competencias.
- La finalidad de todo modelo de gestión por competencias es que se lleguen a certificar por el CONOCER. Esa sería la culminación de la gestión por competencias, contar con una certificación, donde los colaboradores tengan la oportunidad de amparar los conocimientos adquiridos dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Africam Safari (2014). *Misión y visión de Africam Safari*, recuperado de: www.africamsafari.com.mx.

Africam Safari (2012). Manual de organización. Documento interno de la empresa.

Alles, Martha (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*. Granica. Argentina.

Bioparque Estrella (2013). *Descripción del Bioparque Monterrey*, recuperado de: www.bioparquemonterrey.mx.

Blanco Prieto, Antonio (2007). *Trabajadores competentes, Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. ESIC Editorial. España.

Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill. México.

CONOCER (2010). *Definición de competencia laboral*, recuperado de: http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=4&Itemid=6.

Duribe Mañueco José Luis (2004). *Un modelo de gestión por competencias. Lecciones aprendidas*. Gestión 2000. España.

Expansión (2014). *Condecoración a Africam Safari*, recuperado de: www.expansion.com.

Fernández, Guadalupe (2007). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Ediciones Deusto. España.

Gil Estallo, María de los Ángeles, Giner de la Fuente, Fernando (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. ESIC Editorial. España.

Gonzci, Andrew. Athanasou, James (1996). *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia*. Limusa. México.

Headcount (2014). *Headcount Africam Safari*, enero 2012.

Larousse (2006). *El Pequeño Larousse Ilustrado*. Ediciones Larousse, México.

Le Boterf, Guy (2000). *La ingeniería de las competencias*. Gestión 2000, España.

López, Francisco (2009). *La empresa, explicada de forma sencilla. Todo lo que se tiene que saber para no sentirse perdido en el mundo de la empresa*. Libros de cabecera. España.

México Desconocido (2012). *Zoofari en Guía México Desconocido*. México.

Ortiz Cancino, Jaime Eduardo. Rendón Morales, Martha Cecilia. Atehortúa Ramírez Jorge Hernán (2011). *Score de Competencias: Como transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "scores" asociado a los procesos claves de su negocio*. Palibrio. España.

Palomo Vadillo, María Teresa (2008). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la comunidad de Madrid*. Esic Editorial. España.

Peluffo A. Martha Beatriz, Catalán Contreras, Edith (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación y Economía Social, Chile.

Pereda Marín Santiago, Berrocal Francisca, Sánchez López Pilar, Prieto Arroyo

- José Luis (2011). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Editorial Universitaria Ramón Areces. España.
- Pino Martínez, Agustín del (1997). *Empleabilidad y competencias: ¿Nuevas Modas? En Psicología y Trabajo y Gestión de Recursos Humanos*. Ediciones Gestión 2000. España.
- Rábago López, Eduardo (2010). *Gestión por competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. Netbiblio. España.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2002). *Organización contable y administrativa de las empresas*. Cengage Learning Editores. México.
- Sánchez Rodríguez Alexander, Marrero Fornaris Clara y Martínez Carlos (2005). Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales. *Ciencias Holguín*, vol. XI, núm. 2, abril-junio, 2005, pp. 1-14, Centro de Información y Gestión Tecnológica, Cuba.
- Saracho, José María (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. RIL editores. Chile.
- Senge, Peter (2003). *La quinta Disciplina*. Distal. España.
- Vargas Sánchez, Gustavo (2006). *Introducción a la teoría económica. Un enfoque latinoamericano*. Pearson Educación. México.
- Vargas Fernando, Casanova Fernando y Montanaro Laura (2001), *El enfoque de Competencia Laboral. Que entendemos por competencias laborales*. Oficina Internacional del Trabajo-OIT, CINTERFOR. Suiza.
- Yáñez Martínez, Raiza Zavarce Castillo, Carlos. (2009). Desarrollo Sustentable: ¿Desafío o Compromiso? *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, Julio-Diciembre, 73-85.
- Zoofari (2013). *Descripción del Zoofari*, recuperado de: www.zoofari.com.mx.

