



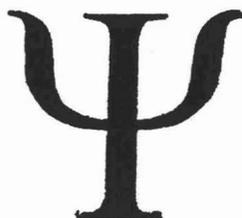
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROPUESTA DE UN MODELO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL POR
COMPETENCIAS LABORALES.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
L U I S S O R I A N O F E R N Á N D E Z



DIRECTOR DE TESIS: MTR. JAVIER VEGA RUGERIO
REVISOR DE TESIS: LIC. GABRIEL JARILLO ENRIQUEZ

MÉXICO, D.F.

NOVIEMBRE 2005

0349965

Agradecimientos

Agradezco orgullosamente a la Universidad Nacional Autónoma de México por darme el cincel y el martillo, con los que he empezado a labrar mis éxitos. Especialmente gracias a la Facultad de Psicología, por todo el amor y pasión que siento por mi carrera...

A mis profesores:

☞ *Javier*: Por desafiarme constantemente y porque aprendí de ti a no ser como los demás. El ser original y de los que marcan diferencia muchas veces no te abre las puertas, pero si te permite cerrarlas tras de ti con enormes satisfacciones.

☞ *Gabriel*: Por que tu confianza y fe en mí, hicieron que siempre me esforzara el triple. Gracias por tu tiempo y tus consejos, sabía que serías partícipe de este proyecto.

☞ *Érika Villavicencio*: Por ayudarme a alcanzar los últimos 50 metros de la meta lo mejor posible. El profesionalismo y sobre todo tu compromiso hacia mi proyecto, me recordaron que nunca hay que estar satisfechos. Siempre se nota cuando a una persona le apasiona lo que hace, ya que se proyecta y se contagia; me habría gustado mucho ser tu alumno.

☞ *Erika Souza y Ma. Del Carmen Gerardo*: Por su tiempo, sus sugerencias y por hacer de este un mejor trabajo.

Mi mayor agradecimiento, así como mi más profundo amor y respeto a:

☞ La persona que más admiro en este mundo, de quien aprendí con hechos lo que es dar amor de forma incondicional, sin esperar nunca nada a cambio. Esa persona que llora y disfruta, más que yo, mis fracasos y triunfos; a la única a quien puedo pagarle lo que le debo, solamente siendo feliz. A quien simplemente me regaló la vida.....A *mi madre*, porque soy quien soy gracias a ti.

☞ *Abuelita*: Por todo tu tiempo estos 26 años, tu dedicación y la educación que me brindaste. Por ser el mejor gancho que tengo para amarrar a mis novias; por enseñarme a resolver yo solo mis problemas, por ser mi mejor cómplice y sobre todo porque si hoy soy una buena persona, es por ti.

☞ *Papá*: Agradezco tu apoyo así como tu preocupación constante por mi bienestar y mis proyectos. He aprendido de ti el nunca renunciar a mis sueños hasta verlos realizados, a fijarme metas cada vez más altas y a tenerme la confianza para alcanzarlas.

☞ *Hermana*: Por ser mi confidente muchas veces, por ser de las personas que mejor me conoce y porque sin ti, reconozco que mi vida habría sido bastante aburrida. Gracias, porque aprendí de ti a tener la fortaleza y el carácter para salir adelante, aún cuando parece que nada está a tu favor.

☞ *Abuelito (q.e.p.d)*: Se que estarías muy orgulloso y donde quiera que te encuentres te dedico este trabajo.

☞ *Marce*: Creo que es imposible describir con palabras, lo que tantas acciones respaldan. Quisiera expresarte todo en unas líneas, pero sólo pude desafiar al tiempo, al plasmar en papel verdades que permanecerán eternas, no sólo palabras que se lleve el viento. Si me hace bien el compartir contigo las sonrisas, ser alguien mejor me ha dejado, el compartir contigo las desdichas, por eso y muchas cosas más, GRACIAS!!!, a ti que siempre serás mi mejor amiga y dudo mucho que algo en esta vida cambie eso, pues espero con ansia el día en que cumplamos por ahí de los 80 años y contarle a tus nietos todo lo que hacías en esta época.... T.Q.M.

☞ *Marilucy*: Apareciste cuando mi fe en la gente se esfumó, pero la calidez de tus palabras, la luz en tu mirada, y la sinceridad que tu hombro me ofreció, toda esa fe me devolvió. Creo que las buenas personas aparecen como ángeles en nuestro camino, cuando éste se vuelve oscuro, y se encargan de regalarnos un poquito de su luz para alumbrarlo. Gracias por tu cariño y por devolverme varias veces la seguridad en mi mismo. Eres de mis mejores amigas, T.Q.M.

☞ *Belem*: Quiero que sepas que eres una persona linda, inteligente, agradable y simpática; pero sobre todo, sumamente afortunada por tenerme como uno de tus mejores amigos; y creeme, que contagiarte de todas esas cualidades no fue nada sencillo, pero ahí la llevas.... Sabes que con todo y esa cara que pusiste, a parte de todas las maldiciones que de seguro me dijiste, TE QUIERO MUCHO y te agradezco el tiempo que has compartido conmigo, las desventuras, los secretos, las alegrías y todo lo que nos falta.

☞ *Sonia, Claus, Rubí*: Gracias por su amistad y los momentos divertidos que hemos y seguiremos compartiendo. Dicen que hay que contar la vida por sonrisas, no por lágrimas; y para nuestro gozo, contar la edad por amigos, no por años...

☞ *A esas personas que por alguna razón se convirtieron en una lágrima, en un verso de desamor, o en un momento de dolor; gracias, por que alguna vez también fueron una sonrisa, una inspiración o el momento mas feliz de mi vida.... nos veremos ahí donde las palabras no se escuchan, pero se reviven los momentos, y ahí en nuestros recuerdos, nos encontraremos, el uno con el otro siempre.*

ÍNDICE

Resumen.....	8
Introducción.....	9
Capítulo 1.- Contexto social actual.....	13
1.1.- Impacto de la globalización en la formación de una cultura organizacional.....	13
1.2.- Cultura y comportamiento organizacional.....	15
1.3.- La cultura organizacional como estrategia.....	20
Capítulo 2.- Satisfacción laboral y productividad.....	25
2.1.- Actitudes y Valores.....	25
2.2.- Productividad.....	31
2.3.- Satisfacción laboral.....	34
2.3.1.- Definición de satisfacción laboral.....	35
2.3.2.- Teorías acerca de la satisfacción laboral.....	36
2.3.3.- Factores determinantes de satisfacción laboral.....	40
2.3.4.- Efectos de la satisfacción laboral.....	45
2.3.5.- Importancia de la satisfacción laboral.....	46
2.3.6.- Clima organizacional y satisfacción laboral.....	47
Capítulo 3.- Planeación estratégica.....	51
3.1.- Evolución Histórica.....	51
3.2.- Definición y objetivos.....	52
3.3.- Proceso de la planeación estratégica.....	54
3.4.- Beneficios y limitaciones de la planeación estratégica.....	58
Capítulo 4.- Competencias laborales.....	63
4.1.- Ejemplo introductorio.....	63
4.2.- Origen y generalización del concepto de competencias.....	64
4.3.- Tipos de competencias.....	68
4.4.- Definición de competencias laborales.....	71
4.5.- Modelos analíticos que sustentan al de competencias laborales.....	73
4.5.1.- Conductista.....	73
4.5.2.- Funcionalista.....	73
4.5.3.- Constructivista.....	74
4.6.- Dimensiones que se distinguen en las competencias laborales.....	74
4.7.- Identificación de competencias laborales.....	76
4.7.1.- Análisis ocupacional.....	76
4.7.2.- Análisis funcional.....	78

4.8.- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER).....	83
4.8.1.- Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC).....	85
4.8.2.- Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL).....	86
4.8.3.- Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL).....	87
4.8.4.- Modelo de evaluación de competencia laboral.....	87
4.9.- Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL).....	88
4.10.- Los cinco niveles de competencia.....	90
4.11.- Certificación de competencias laborales.....	91
4.12.- Evaluación de competencias laborales.....	94
4.13.- Diferencia entre la evaluación tradicional y la evaluación por competencias laborales.....	95
4.14.- Relación entre competencia laboral y competitividad.....	96
4.15.- Semejanzas con las normas ISO.....	97
4.16.- Relación ISO 9000:2000 con las competencias laborales.....	100
Capítulo 5.- Selección de personal por competencias laborales.....	105
5.1.- Modelo tradicional de selección de personal.....	105
5.2.- Gestión de recursos humanos por competencias.....	106
5.2.1.- Administración por competencias.....	107
5.3.- Las competencias clave.....	109
5.4.- Selección por competencias laborales.....	113
5.5.- Aplicación de la selección por competencias.....	115
5.6.- Medición de las competencias.....	117
5.7.- Técnicas para la identificación de competencias laborales.....	119
5.8.- Cómo apoyan las competencias a la selección de personal.....	147
5.9.- Cómo afecta la selección por competencias.....	148
5.10.- Las nuevas características en las organizaciones y su incidencia en nuevas competencias.....	149
5.11.- El papel del psicólogo del trabajo en el modelo de competencias laborales.....	151
Capítulo 6.- Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco).....	156
6.1.- Historia.....	156
6.2.- Misión, Visión, Valores y Filosofía.....	156
6.3.- Ubicación en el Gobierno Federal.....	160
6.3.1.- Dependencias coordinadas por el sector economía.....	160
6.4.- Marco legal y normativo.....	161
6.5.- Delegaciones Profeco en la República Mexicana.....	162
6.6.- Principales atribuciones.....	163
6.7.- Principales servicios.....	164
6.8.- Programas estacionales.....	167
6.9.- Desarrollo humano.....	167
6.10.- Acciones a considerar.....	168

Índice

Capítulo 7.- Metodología	169
7.1.- Problema principal y justificación.....	169
7.2.- Objetivos.....	170
7.3.- Hipótesis.....	171
7.4.- Variables.....	171
7.4.1.- Definición de variables.....	171
7.5.- Escenario y sujetos.....	172
7.6.- Muestreo, tipo de estudio y diseño.....	172
7.6.1.- Muestreo.....	172
7.6.2.- Tipo de estudio.....	173
7.6.3.- Diseño.....	173
7.7.- Instrumentos y materiales.....	173
7.8.- Procedimiento.....	176
7.9.- Análisis estadístico.....	179
Capítulo 8.- Análisis de resultados	180
Capítulo 9.- Discusión y Conclusiones	245
Referencias	272
Anexos	278

RESUMEN

La presente investigación, tuvo como objetivo proponer un modelo de selección con base en competencias laborales, tomando como referencia el enfoque conductista, que involucra la determinación de las competencias clave (actitudes, valores, etc.); a diferencia del enfoque funcionalista, cuyo objetivo principal es determinar las competencias técnicas (conocimientos y habilidades).

Se aporta una metodología para determinar, identificar y evaluar las competencias clave, a partir de la planeación estratégica de una organización. Ya que al incluirlas dentro del proceso de selección se disminuye la incompatibilidad que existe entre la cultura organizacional ideal (deseada por la Institución) y la que realmente poseen los empleados, reflejándose en una actitud de satisfacción laboral, provocando un incremento en la productividad.

Se describieron los instrumentos para identificar y evaluar las competencias clave, que en este caso se trató de dos pruebas psicométricas de personalidad, el 16 factores de personalidad de Cattell Forma A y el inventario de personalidad de Douglas N. Jackson. El modelo se estructuró en la Profeco, realizando un estudio piloto con 15 empleados. Los resultados mostraron que los empleados no poseen las competencias clave que requiere la Institución, por lo que la cultura organizacional deseada no es compatible con la existente en los sujetos. Así mismo, se decidió medir el nivel de satisfacción laboral, utilizando para ello el cuestionario de satisfacción laboral de García B.E., para descubrir si esta incompatibilidad estaba afectando el comportamiento de los trabajadores en la organización, reflejándose en alguna actitud negativa, encontrándose que, en general, el nivel de satisfacción laboral resultó bajo.

INTRODUCCIÓN

El reclutamiento y la selección de personal, han resultado de gran importancia y ha sido un área en la cual los psicólogos han contribuido de manera exitosa para brindar un soporte importante dentro de las organizaciones, y esta importancia radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades (Grados, J., 1999; citado en Pérez López, 2003).

Si el proceso de reclutamiento y selección es bien llevado dentro de una empresa aporta beneficios en diversas áreas como son: (Arias, G., 1999; citado en Pérez López, 2003).

- Reducción de costos.- Al incorporar al empleado adecuado, se evitará el gasto innecesario de buscar continuamente personal que una vez capacitado deje la compañía.
- Evitar la rotación de personal.- Debido a que reduce índices de despido por actuación deficiente del empleado.
- Identificar y evaluar al personal de alto desempeño que contribuya al crecimiento de la compañía.

Los esquemas actuales de competitividad en las organizaciones ha exigido detallar en forma cada vez más sistemática el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que los ocupantes deben cumplir respecto a su desempeño. Por tanto, se elige el modelo de competencias laborales como opción instrumental y metodológica para garantizar la flexibilidad y eficacia estructural y dinámica, con herramientas que facilitan la regulación del aporte y compromiso de las personas, identificadas en carácter de co-constructoras y co-responsables de la suerte de la organización a la que pertenecen, a partir de su desempeño cotidiano (Benavides Espíndola, 2002).

Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales ligadas a resultados superiores en el puesto. Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias, facilitan la ejecución de las funciones de la administración de talento, entre ellas, la selección. Sin embargo, pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso. Estas pueden resumirse en: (Pérez López, 2003).

- El cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto, a un candidato para la organización; dicho dilema se resuelve a favor de la organización. Lo que precisa la empresa es de alguien que disponga de un buen acervo de competencias, requeridas para diferentes situaciones laborales.
- Considerar la diferencia entre competencias clave y competencias técnicas.
- Introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

Para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores (Pérez López, 2003).

El montaje de estos sistemas pasa por la definición de las competencias clave para la organización y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal. Las experiencias conocidas para documentar esta respuesta se basan en aplicaciones del enfoque conductista de competencia laboral (Cubeiro, J., 1998).

Las competencias clave son características personales claves que promueven y mantienen la eficiencia en una empresa de alto desempeño. Definen los valores básicos de actuación del personal y se reflejan en todo lo que hace. Son características particulares que van desde aspectos profundos y centrales del individuo, hasta aspectos observables y modificables con relativa facilidad. (Electricidad de Caracas, citado en Vega R., 2001). Se obtienen a partir de las políticas y filosofía de la organización, esto se debe a que son las directrices para establecer los objetivos y los resultados que se esperan, son el actuar de la empresa y la organización, es decir, las actitudes (Vega R., 2001).

Por otro lado, se tiene el concepto de competencias técnicas, que se refiere a la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, de acuerdo con una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL), que se identifica en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada función productiva (García Macías J., 2001).

Generalmente no se entiende esta diferencia y las organizaciones centran sus esfuerzos en identificar únicamente las competencias técnicas. Esto se ve reflejado en el proceso de selección, ya que se está seleccionando en función del puesto y no para la organización. Algunos expertos consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las normas de competencia (funcionalista) se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia de la persona en sus cualidades y el segundo en los requerimientos de la ocupación. Pero no entienden que no son cosas diferentes, sino que ambos conceptos se complementan (Moloney Karen, 1998).

La premisa fundamental de este estudio es, que al no tomar en cuenta las competencias clave de la organización, que se refieren a los valores y/o cultura deseada (cultura propuesta por la organización, que involucra misión, visión, valores y filosofía, es decir, la planeación estratégica) dentro del proceso de selección, puede haber una incompatibilidad entre los valores, cultura y objetivos del personal que es contratado con los de la Institución. Por lo que las actitudes y desempeño de la gente no refleja los valores de la Institución, esto

va generando insatisfacción laboral y por ende un decremento en la productividad.

De ahí la necesidad y el interés de la presente investigación, por proponer un modelo de reclutamiento y selección con base en competencias laborales, por medio de la identificación de las competencias clave en una Institución de Gobierno, que en este caso se trató de la Procuraduría Federal del Consumidor, tomando como base teórica el modelo conductista.

A continuación de manera esquemática, se presenta el contenido de este trabajo: (véase Figura 1)

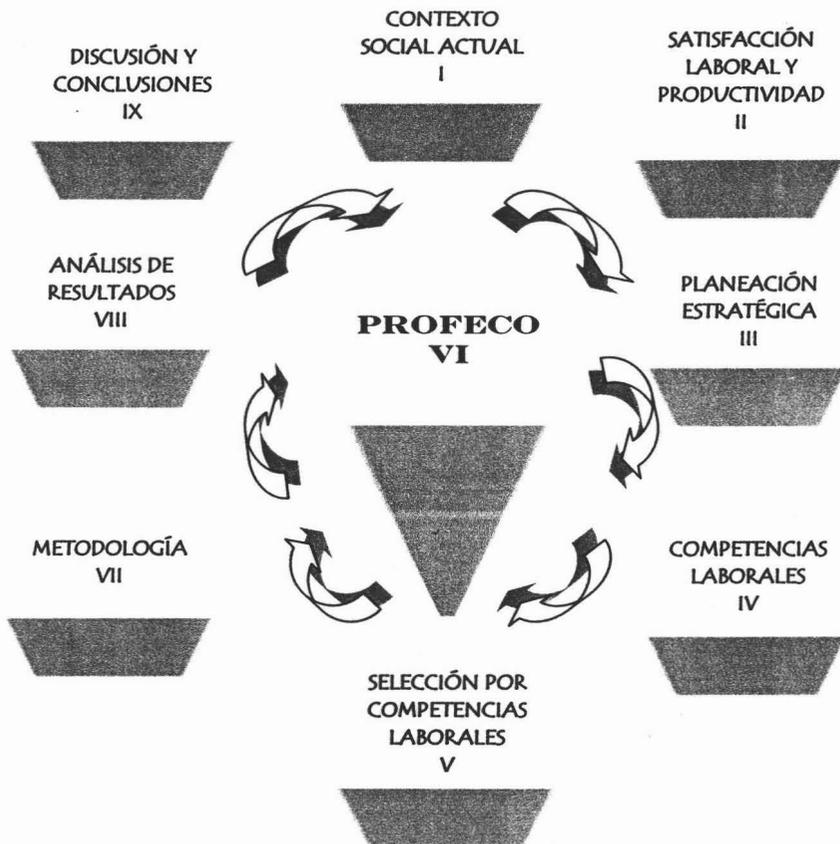


Figura 1. Contenido

Capítulo 1.- Se desarrollarán temas que abordan las características de la sociedad actual, el impacto de la globalización en la cultura organizacional, así como la descripción de lo que es cultura y comportamiento organizacional.

Capítulo 2.- Se explicarán los conceptos de actitud, valor, productividad y satisfacción laboral. Se describirán las principales teorías de la satisfacción laboral, así como los factores que la determinan, sus efectos, la importancia y su relación con el clima organizacional.

Capítulo 3.- Se mencionará brevemente la evolución histórica de la planeación estratégica, se identificarán tanto su definición como sus objetivos, se describirá el proceso de la planeación estratégica, sus beneficios y limitaciones.

Capítulo 4.- Se desarrollará el tema acerca de las competencias laborales, contando con los antecedentes, definición, modelos analíticos, sus dimensiones, las técnicas para la identificación de las competencias laborales, los cinco niveles que se distinguen, la certificación, evaluación y de manera general la relación con las normas ISO 9000.

Capítulo 5.- Se describirá lo que es la gestión y administración de recursos humanos por competencias laborales. Se explicará lo que son las competencias clave, el proceso de la selección de personal por competencias laborales y el papel del psicólogo dentro del modelo de competencias laborales.

Capítulo 6.- Se distinguirán y describirán las principales características de Profeco, las cuales incluyen: historia, misión, visión, valores, atribuciones, servicios, programas, etc.

Capítulo 7.- Se desarrollará la metodología acerca de la propuesta del modelo de selección por competencias laborales, detallándose el planteamiento del problema, objetivos, hipótesis, variables, tipo de diseño, muestreo y estudio, instrumentos y el procedimiento a seguir.

Capítulo 8.- Se describirán los resultados obtenidos de la aplicación de las pruebas pricométricas y del cuestionario de satisfacción laboral. Así como, de las revisiones a los reportes y procesos de Profeco.

Capítulo 9.- Se discutirán los resultados obtenidos y se confrontarán con el marco teórico de la investigación para llegar a una conclusión acerca del trabajo. Así mismo, se señalarán las limitaciones y sugerencias para trabajos posteriores.

Cap. 1
Contexto
social actual

*"Lo que vale la pena hacer, vale la pena
hacerlo bien."*

J. N. Razo

CAPÍTULO 1

1.- Contexto social actual

El mundo crece con la velocidad de los aportes de la tecnología y las comunicaciones, estos fenómenos requieren la formación del ágil conocimiento aplicado y cambiante, la capacidad de aprender y desaprender que permita comprender e intervenir en las dimensiones múltiples que se entretajan en las volátiles realidades productivas.

El talento humano latinoamericano se prepara para prever los impactos y los condicionamientos producto de la intervención o las variaciones de escenarios diversos, en los que es menester fortalecer las condiciones y las relaciones internas, regionales y externas. Se concreta el requerimiento de formar capacidades humanas que permitan identificar e interpretar señales e informaciones, desarrollar capacidad de generar relaciones facilitadoras de competitividad global.

El modelo de competencias, es identificado como instrumento facilitador de la gestión orientada hacia la competitividad organizacional, que se posiciona en los países desarrollados como alternativa para afrontar el reto de la subsistencia y el posicionamiento organizacional en un contexto dinámico y exigente. El modelo, responde a condiciones culturales específicas que atraviesan los paradigmas impresos en las formas de organización y gestión.

Por tal razón, las orientaciones propuestas se consideran como fundamentos y criterios a partir de los cuales debe construirse la lectura de la vida de las organizaciones en el contexto latinoamericano, acorde con sus propias realidades, que son distantes de las europeas o norteamericanas; por tanto, se reconoce que el modelo extranjero como tal, en nuestro escenario no presenta las condiciones tecno-sociales que garanticen su efectividad per se (Benavides Espíndola, 2002).

1.1.- Impacto de la globalización en la formación de una cultura organizacional

El empresario del siglo XXI, ha de saberse manejar entre la expansión globalizadora de los mercados y la contracción especialista de sus servicios o productos; pero también, por otro lado, ha de lograr una síntesis entre las vertientes humanas y tecnocrática de la empresa; además, el empresario que no consiga la subordinación de la competencia a la colaboración, no alcanzará mantener a flote a su organización, cuya cohesión se observa cada vez más atacada (Llano, Carlos, 2001).

La globalización tiene un impacto determinante en la sociedad, en su cultura, en su modo de vida, su forma de hacer negocios, a tal grado que la misma ha tenido apoyo y rechazo de gran parte de la humanidad.

Quienes la aceptan ven oportunidades de negocio, de expansión, dominio, crecimiento y riqueza. Quienes la rechazan ven pérdida de valores, de cultura, de identidad nacional, y la amenaza de competir en desventaja con las grandes potencias (Conill, Jesús, 2001).

Las naciones, la sociedad, las organizaciones, y los individuos deben estar preparados para los cambios mundiales que están sucediendo; el proceso de adaptación no es fácil y menos la aceptación de una nueva cultura que en la mayoría de los casos es vista como capitalista, impuesta y que viene a sustituir los valores y cultura actuales.

Preparar a cualquier empresa para competir en el siglo XXI no será fácil. El camino rara vez lo es. Pero al hacer cambios ahora, al colocar a la organización de modo que pueda operar como una sola entidad integrada en todo el mundo, al hacerla más esbelta, rápida, enfocada al cliente, impulsada por productos, innovadora y productiva; se estará preparando a las organizaciones para sobrevivir, prosperar y crecer en el siglo XXI.

La manera de enfrentar la globalización con éxito, es formando una cultura de adaptación a la realidad global basada en la ética y los valores individuales, sociales y organizacionales (Trotman, Alex, 1999).

El equilibrio entre la globalización de los mercados y la cultura de las naciones marcará el grado de adaptación para con la globalización misma; esto permitirá a las naciones una preparación más rápida y menos dolorosa para enfrentar la competencia. Entre los principales retos que enfrenta la globalización está: La integración de los valores de la sociedad, las creencias, el respeto por los derechos y la igualdad de oportunidades para todos.

Dentro de cada nación se tienen diferentes culturas basadas en regiones geográficas o étnicas que conviven dentro de una misma frontera, pero que están en conflicto; sectas o tribus de un mismo país luchan por su hegemonía. Al abrirse las fronteras las culturas pueden permanecer y mantener su nacionalismo. Los retos de la cultura ante la globalización son: mantener la identidad y/o raíz de cada nación, lograr una reafirmación de los valores y principios culturales, mantener la convivencia multicultural dentro de una organización o nación.

La aceptación de que la globalización es inevitable, y que debe haber apertura en los aspectos económicos, tecnológicos y culturales permitirá estar preparados para la competencia.

Y ese es el motivo por el cual se debe pensar globalmente. Por lo tanto, se debe permanecer abierto a lo nuevo y diferente. Esto significa mantener la flexibilidad, el equilibrio, sin importar los obstáculos con los que se encuentre (Arámbula M., s.f).

1.2.- Cultura y comportamiento organizacional

Robbins, S., (1998), comenta que la habilidad de interpretar y evaluar la cultura de una organización es valiosa, esto sucede porque cuando se busca trabajo, se desearía escoger una cultura que fuera compatible con los sentimientos propios y con la cual se sintiera uno a gusto. Si se puede evaluar con precisión la cultura del patrón potencial antes de tomar una decisión, se podrían ahorrar problemas y reducir la probabilidad de efectuar una decisión incorrecta. Una de las implicaciones gerenciales más importantes de la cultura organizacional se relaciona con las decisiones de selección de personal. Contratar individuos cuyos valores no se alinean con los de la organización se traduciría en empleados sin motivación ni compromiso y que estén insatisfechos con sus puestos y con la organización. No es de sorprender que empleados desajustados tengan tasas mayores de rotación que los que se perciben como bien ajustados. Por lo anterior, se explicará a continuación lo que es la cultura organizacional y su relación directa con el comportamiento organizacional.

Robbins, S., (1998), señala que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Pueden identificarse un grupo de características clave que la organización valora y que en un continuo de bajo a alto permiten bosquejar un cuadro mezclado de la cultura de la organización, volviéndose base de la percepción del conocimiento compartido de cómo se hacen las cosas y la manera de comportarse:

- ✓ Innovación y toma de riesgos.- Grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.
- ✓ Atención al detalle.- Grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- ✓ Orientación a los resultados.- Grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.
- ✓ Orientación hacia las personas.- Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.
- ✓ Orientación al equipo.- Grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos.
- ✓ Energía.- Grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.
- ✓ Estabilidad.- Grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el *statu quo* en contraste con la insistencia en el crecimiento.

La cultura organizacional, entonces, se ocupa de la forma como los empleados perciben de manera compartida las características de una organización. Expresa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de la misma y es lo que le da su personalidad distintiva. En una cultura fuerte, se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales. Esto tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros, debido a que el alto grado en que se comparte y la intensidad crean un clima interno

de alto control de comportamiento. Se muestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que representa la organización. Tal unanimidad propicia la cohesión, lealtad y compromiso; a su vez estas cualidades, disminuyen la propensión del empleado a abandonar la organización (Robbins, S., 1998).

Un punto importante que debe tomarse en cuenta si se desea hacer un pronóstico razonable acerca del comportamiento organizacional, son las diferencias nacionales. Las investigaciones indican que la cultura nacional tiene un mayor impacto en los empleados que la cultura de su organización. A pesar de lo influyente que es la cultura organizacional para comprender el comportamiento de la gente en el trabajo, la cultura nacional lo es todavía más. Por ejemplo, a IBM le podría interesar menos contratar al típico italiano para sus operaciones en Italia, que contratar a un italiano que se ajuste a la manera de hacer las cosas de IBM. Históricamente, los italianos que tienen una alta necesidad de autonomía son más propensos a trabajar con Olivetti que con IBM. ¿Porqué? Porque la cultura organizacional de Olivetti es informal y no estructurada. Ha tendido a dar a los empleados mucho más libertad de lo que ofrece IBM. De hecho, Olivetti busca contratar individuos que sean impacientes, que tomen riesgos y que sean innovadores - cualidades en los candidatos al trabajo que las operaciones italianas de IBM buscan excluir en los nuevos contratados - (Robbins, S., 1998).

De acuerdo con Robbins, S (1998), la cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización: tiene un papel de definición de fronteras, crea distinciones entre una organización y las demás. Transmite un sentido de identidad a sus miembros. Facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Incrementa la estabilidad del sistema social. Sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Por otro lado, se ha hablado de que la cultura organizacional existe, no es buena, ni mala. Muchas de sus funciones son valiosas, reducen la ambigüedad, pero no se deben pasar por alto los aspectos que pueden ser disfuncionales: (Robbins, S., 1998)

- Barrera contra el cambio.- La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la efectividad de la organización. Es probable que esto ocurra cuando el ambiente de la organización es dinámico. Cuando hay cambios rápidos, la cultura de la organización pudiera ya no ser apropiada. Así pues, la consistencia en el comportamiento es un activo para una organización cuando enfrenta un ambiente estable. Sin embargo, pudiera pesar sobre la organización y hacer más difícil responder a los cambios en el ambiente. Hay compañías que tienen culturas fuertes que les funcionaron bien en el pasado. Pero estas culturas fuertes se convierten en barreras contra el cambio cuando ya no es eficaz hacer las cosas como siempre. Para muchas organizaciones, las prácticas que propiciaron éxitos anteriores, pueden conducir al fracaso si es que ya no se ajustan bien a las necesidades ambientales.

- Barrera hacia la diversidad.- La contratación de nuevos empleados que, a causa de la raza, el género, el grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la organización. Se buscan y contratan individuos diversos por las fortalezas alternativas que esta gente trae al lugar de trabajo. Sin embargo, estos comportamientos y fortalezas probablemente disminuyan en las culturas fuertes conforma la gente trate de ajustarse. Por tanto, estas culturas fuertes, pueden ser desventajas cuando en efecto eliminan aquellas fortalezas únicas que la gente de diferentes experiencias aporta a la organización. Además, pueden ser también desventaja cuando apoyan el prejuicio institucional o se vuelven insensibles a la gente que es diferente.
- Barreras contra las fusiones y adquisiciones.- Tradicionalmente, los factores clave que observaba la gerencia al tomar decisiones sobre una fusión o adquisición estaban relacionadas con las ventajas financieras o la sinergia de los productos. En años recientes, la compatibilidad cultural se ha vuelto el interés principal, el hecho de que realmente funcione la operación o no parece que sobre todo tiene que ver con la forma como se integran las culturas de las organizaciones. Numerosas fusiones consumadas en la década de los noventa ya han fracasado o muestran signos de fracasar. Y la causa principal es el conflicto de las culturas organizacionales.

Robbins, S. (1998), dice que el comportamiento organizacional (abreviado CO), es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. Se ocupa por lo tanto, de estudiar lo que las personas hacen dentro de la organización y cómo su conducta afecta a la misma. El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible porque combina necesidades y sistemas de valores arraigados en las personas. Todo lo que se puede hacer es aumentar nuestro conocimiento y comprensión sobre el comportamiento de la gente en las organizaciones, e incrementar nuestra capacidad para elevar la calidad del trabajo y de las relaciones humanas en el trabajo. Los elementos clave en el comportamiento organizacional son: las personas, la estructura, la tecnología y el medio ambiente: (véase Figura 1)



Figura 2. Elementos clave del comportamiento organizacional. Fuente: Pro – Industria, 2003

Robbins, S. (1998), comenta que el comportamiento organizacional es un campo de estudios que se vale de los conocimientos científicos aportados por distintas ciencias de la conducta, básicamente son: (véase Tabla 1)

Psicología	Sociología	Antropología	Ciencia Política
<p>La Psicología es la ciencia que estudia la conducta teniendo por objetivo su predicción y control. Sus primeras contribuciones fueron estudios sobre la fatiga, aburrimiento y otras condiciones que afectan a los trabajadores. Recientemente sus contribuciones incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La percepción • El aprendizaje • La personalidad • El liderazgo • La motivación y satisfacción laboral • La toma de decisiones • La selección y capacitación • Las herramientas para medir y desarrollar Aptitudes. • Los Valores y las Actitudes. • El estrés emocional y sus efectos. 	<p>La Sociología estudia el sistema social en el que los individuos desempeñan sus papeles. Algunas de sus principales aportaciones han sido estudios sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de grupos • Trabajo en equipo • Cultura organizacional • Teoría y estructura de la organización formal • Los grupos informales • Las comunicaciones • La burocracia • El manejo de autoridad y poder • El conflicto interpersonal e intergrupacional. • La tecnología organizacional 	<p>Es la ciencia que estudia al hombre, sus actividades y cultura, en diversos ambientes. Su principal contribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios comparativos entre la cultura, valores, actitudes y comportamiento de los seres humanos de diferentes países y de distintas organizaciones. • Gran parte de lo que se conoce y utiliza sobre la cultura organizacional, las culturas nacionales y los ambientes laborales, se debe al trabajo de los antropólogos. 	<p>Los politólogos estudian el comportamiento de individuos y grupos dentro de un ambiente político. Y si consideramos que como decía Aristóteles: el hombre es un animal político; siempre que estudiemos el comportamiento del hombre en grupos organizacionales, tenemos que apoyarnos en los conocimientos de la ciencia política. Su principal contribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la comprensión de temas como el poder, el conflicto, la negociación y las políticas organizacionales.

Tabla 1. Aportaciones de diversas disciplinas al comportamiento organizacional.
Fuente: Robbins, S. 1998, 19 pp.

El comportamiento organizacional tiene como base la conducta del individuo; la conducta de cada una de las personas que integran la organización. No todas las personas se comportan igual, son diferentes a pesar de las semejanzas. Lo que hace que una persona sea y actúe de cierta forma, es lo que se llama personalidad. Todo el comportamiento está de algún modo modelado por ella, y ésta a su vez, por todas las experiencias vividas aún desde el momento de estar gestando en el vientre materno, hasta el momento presente. Una revisión general acerca de lo que es la personalidad ofrece guías que llevan a un desempeño eficaz en el trabajo (Robbins, S., 1998). Por lo que a continuación, se explicará de manera breve la importancia de estudiar este concepto.

Allport (citado en Robbins, S., 1998) dice que la personalidad es la organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos a su ambiente. Robbins, S. (1998), señala que es la suma total de formas en las cuales un individuo reacciona e interactúa con otros, es el conjunto de características que definen e identifican a una persona y establecen su diferencia con los demás.

Dos factores influyen de manera decisiva en la formación de la personalidad: la Herencia y el Ambiente. Se pueden observar e identificar diferentes tipos de rasgos en las personas, que integran o constituyen su Personalidad: (Pro – Industria, 2003)

- Ψ Rasgos Físicos (biológicos): Tales como raza, estatura, complexión, tipo y color de pelo, tipo y color de ojos, señas particulares como los lunares, verrugas, cicatrices, etc.
- Ψ Rasgos Psíquicos (psicológicos): Tales como temperamento, carácter, capacidad intelectual, etc.
- Ψ Rasgos Socio-Culturales (Axiológicos): Tales como educación, cultura, creencias y valores, etc.

Estudiar la personalidad es importante en el campo del CO, debido a la expectativa de que influye en la conducta en formas predecibles. El conocimiento de una personalidad, como factor de diferencia individual, puede ayudar a entender, predecir y aún influir en el comportamiento de los demás (Schermerhorn, 1985).

Por otro lado, es importante también para mejorar las decisiones de contratación, transferencias y ascensos. Ya que las características de la personalidad crean los parámetros para el comportamiento de la gente, constituye un marco pronosticador del comportamiento. No se puede pronosticar qué tipo de gente tendrá un alto desempeño basándose solo en las características de su personalidad, pero un conocimiento de su personalidad ayuda a mejorar el ajuste al puesto, disminuir la rotación y a incrementar la satisfacción en el trabajo. Se pueden observar ciertas características que tienden a estar relacionadas con el éxito en el trabajo, examinarlas, y usar la información para hacer una selección más efectiva (Robbins, S., 1998).

Así como la personalidad, la percepción también es factible de estudio dentro del CO. Simplemente porque el comportamiento de la gente está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí misma. El mundo en la forma en que es percibido es lo que importa para el comportamiento (Robbins, S., 1998).

Robbins, S., (1998) define la percepción como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Sin embargo, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva.

Cómo se explica que los individuos puedan ver la misma cosa y, sin embargo, percibirla diferente. Hay varios factores que operan para dar forma y a veces, distorsionar la percepción. La interpretación está influida en gran medida por las características personales, entre las más relevantes están las actitudes, las motivaciones, los intereses, experiencias pasadas y las expectativas. Los individuos se comportan de una manera determinada, la cual no se basa en cómo es en realidad su ambiente externo, sino en lo que ven o creen que es. Una organización podría gastar millones para crear un ambiente de trabajo placentero para sus empleados. Sin embargo, a pesar de estos gastos, si un empleado cree que su trabajo es ruidoso, el empleado se comporta de acuerdo con esto. Es la percepción que tiene un empleado acerca de una situación lo que se convierte en la base de su comportamiento. La evidencia sugiere que lo que los individuos perciben desde su situación en el trabajo influirá en su productividad más de lo que hará la situación en sí misma. Si un trabajo es o no es realmente interesante o si está lleno de retos, es irrelevante. Por tanto, para ser capaz de influir en la productividad, es necesario evaluar la manera en que los trabajadores perciben sus empleos. El ausentismo, la rotación y la satisfacción laboral son también reacciones a la percepción del individuo. La conclusión de un empleado de que un trabajo es bueno o malo es una interpretación. Los gerentes deben dedicar tiempo a entender cómo cada individuo interpreta la realidad, y donde existe una diferencia significativa entre lo que se ve y lo que es, tratar de eliminar las distorsiones. No tratar las diferencias cuando los individuos perciben el trabajo en términos negativos dará como resultado un ausentismo y una rotación mayores y una menor satisfacción en el trabajo (Robbins, S., 1998).

1.3.- La cultura organizacional como estrategia

Las compañías se están preparando para enfrentar la globalización con éxito; una de las estrategias adoptadas es la de fortalecer la cultura organizacional y esto regula el comportamiento hacia el éxito. El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa. (Martínez, Pedro, 2000)

La fortaleza de una nación está en su cultura, no sólo en su capacidad de generar tecnología, productos, servicios y nuevos mercados. La cultura define la forma de cómo una nación enfrentará los retos de los cambios. Los valores y creencias, como parte de la cultura, definen la rectitud de las acciones y el respeto entre los individuos de una nación. Fortaleciendo los valores y las creencias, las naciones estarán fuertes para aceptar la globalización, adaptarse y competir en el marco de la misma. (Arámbula M., s.f)

Los elementos observables de la cultura son aquellos que los individuos muestran y practican de manera cotidiana, y que forman parte de sus hábitos de comportamiento, mismos que permiten que las personas tengan caracteres compatibles de socialización, como el lenguaje, los relatos y las prácticas; otra forma de expresar sus hábitos y comportamientos es a través de los símbolos,

las tradiciones y las fiestas populares. Los elementos ocultos son aquellos que son inherentes a sus valores, creencias y normas éticas que desde la familia se transmiten a través de generaciones. Las suposiciones son deducciones que se obtienen a través de la percepción emocional; estas suposiciones son importantes en el proceso de socialización informal entre los individuos. (Conill, Jesús, 2001)

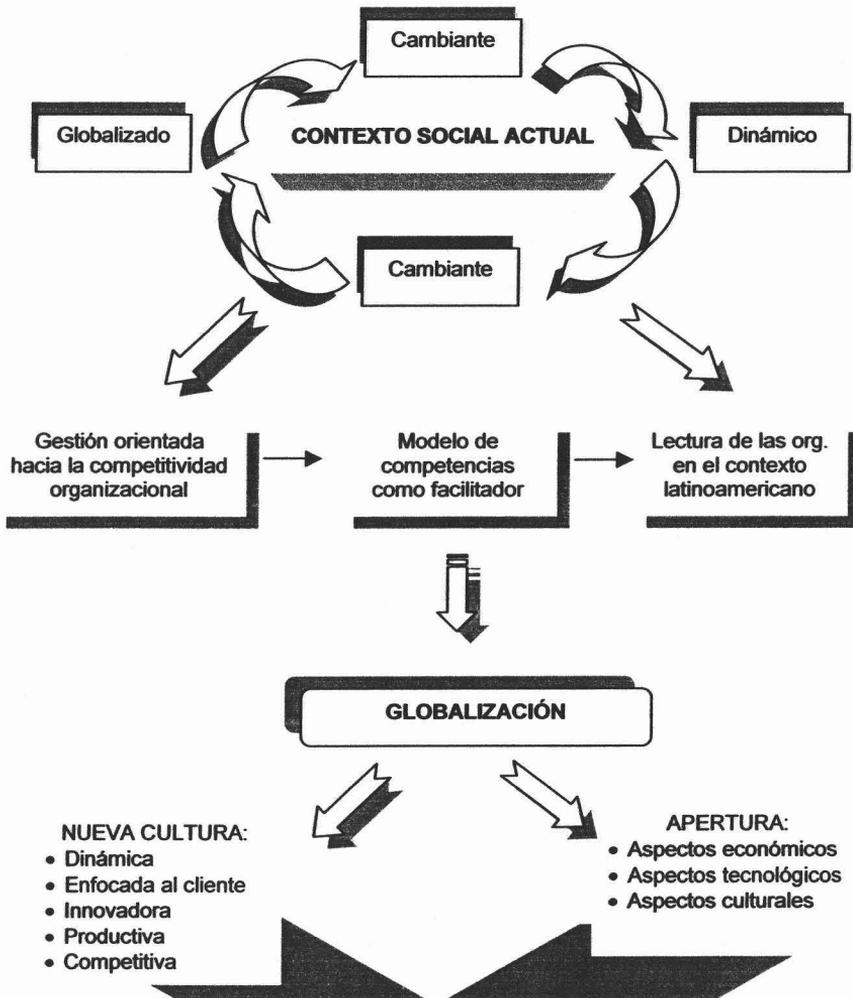
Los elementos culturales y sus relaciones crean un esquema que es distinto en una organización de la misma manera que una personalidad es única para un individuo. Al igual que en el caso de la clasificación de individuos que comparten algunas características comunes, pueden describirse diversas modalidades de culturas organizacionales. (Arámbula M., s.f)

Arámbula, M., (s.f.), menciona 4 pasos para la formación de una cultura organizacional: El primero es la información.- En este paso se debe tener claridad de rumbo, visión, misión, estrategias, objetivos, valores, filosofía y medios o canales de comunicación. Si se desea lograr que el personal esté comprometido, éste debe compartir el rumbo, los intereses y los valores de la organización. El segundo es la actitud.- Ésta se logra cuando la organización reconoce el esfuerzo y el logro individual y grupal, motiva al personal a través de proporcionar capacitación y recursos, además de compartir el riesgo con ellos. Lo anterior se traducirá en que el personal mostrará una actitud positiva hacia los cambios que emprenda la organización. El tercero es el comportamiento.- El personal muestra una actuación acorde a su actitud y valores. El comportamiento se observa a través del ejemplo propio; esto contagia a los que todavía no se han comprometido. El cuarto es el hábito.- Este paso se logra cuando el personal hace suyo el cambio y lo convierte en forma de vida, se comparten los logros y se está preparado para iniciar, adaptar, ejecutar y evaluar nuevos cambios. La nueva cultura asegurará a la empresa enfrentar con éxito la globalización.

Una vez que se ha establecido una cultura, hay prácticas dentro de la organización que actúan para mantenerla al darle a los empleados una serie de experiencias similares. El proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, la capacitación, las actividades de desarrollo de la carrera, los procedimientos de ascenso aseguran que quienes son contratados se ajusten a la cultura, y que se recompense a aquellos que la apoyan y se sancione a los que la impugnan. Tres fuerzas desempeñan una parte importante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización (Robbins, S., 1998).

En el caso explícito del proceso de selección, intenta asegurar un acoplamiento adecuado y contratar personal que tiene los valores que en esencia son consistentes con aquellos de la organización. Además, el proceso de selección proporciona información a los candidatos acerca de la organización, y si ellos perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización, pueden eliminarse ellos mismos. De esta manera, el proceso de selección mantiene la cultura de una organización al rechazar aquellos individuos que pudieran atacar o minar sus valores centrales. (Robbins, S., 1998)

A manera de conclusión, se puede resumir este capítulo de manera esquemática como se ve a continuación: (véase Figura 3)



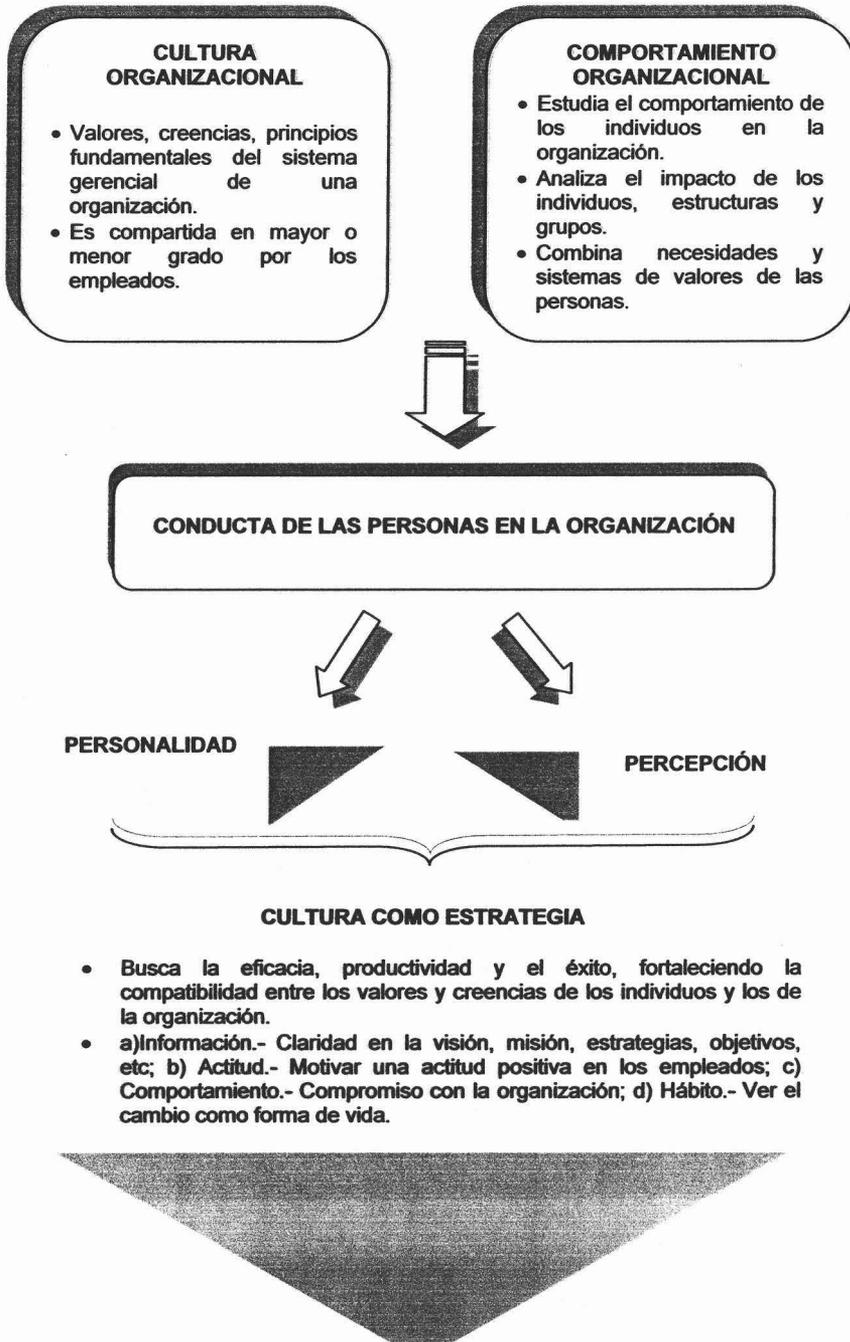


Figura 3. Conclusión esquemática del capítulo 1. Fuente: Propia

De acuerdo con la figura 3 se tiene que, frente a un contexto social cambiante, dinámico y exigente surge un sistema de gestión orientada cada vez más hacia la competitividad organizacional. Como resultado de ello, el modelo de competencias es útil para fungir como facilitador en la lectura de las organizaciones para situarlas en el contexto Latinoamericano, estableciendo una diferenciación con el contexto Europeo y Norteamericano.

La globalización en los últimos años ha sido tema de controversia y aún no hay total aceptación en la sociedad actual. El impacto que ha tenido se ha dado en la sociedad, la cultura, el modo de vida y en la forma de hacer negocios, propiciando el nacimiento de una nueva cultura, cuyas características son el ser más dinámica, enfocada al cliente, innovadora, productiva y cada vez más competitiva. Es por esto que debe existir mayor apertura en aspectos económicos, tecnológicos y culturales.

Lo anterior ha hecho que las empresas pongan más atención a aspectos tan importantes como son la cultura organizacional, que integra en su concepto los valores, creencias y principios fundamentales del sistema gerencial de una organización. Estos aspectos los comparten en mayor o menor grado los empleados. Y por otro lado, se tiene el estudio del comportamiento organizacional, que analiza la manera en que se comportan los individuos dentro de la organización, así mismo, el impacto que tienen los sujetos, grupos y estructuras en dicho comportamiento. Combina las necesidades y sistema de valores en las personas e incluye como elementos clave a los empleados, las estructuras, la tecnología y el medio ambiente.

Todo ello tiende a influir en la conducta de las personas dentro de la organización, sin dejar de lado que para entender dicha conducta es necesario analizar dos aspectos, la personalidad de cada individuo, que es lo que marca las diferencias individuales y explica el porqué es una persona como es, a parte de la percepción que ésta tenga de los hechos, circunstancias, objetos, etc.

Entonces, finalmente se tiene que la cultura puede usarse como estrategia funcional para buscar la eficacia, productividad y el éxito fortaleciendo la compatibilidad entre los valores y creencias de los individuos y los de la organización. Esto se puede hacer mediante cuatro aspectos: a) Información.- Claridad en la visión, misión, estrategias, objetivos, etc; b) Actitud.- Motivar una actitud positiva en los empleados; c) Comportamiento.- Compromiso con la organización; d) Hábito.- Ver el cambio como forma de vida.

En el siguiente capítulo se describirá lo que son las actitudes y valores, esto con el fin de comprender la importancia que tienen en la formación de una cultura organizacional en cada organización y de esta manera entender el comportamiento de los empleados. A parte de que precisamente las actitudes y los valores son pieza fundamental en la determinación de las competencias clave. Así mismo, se explicará el concepto de productividad y se abordará el tema de satisfacción laboral.

Cap. 2
Satisfacción
laboral y
productividad

*"El triunfo es cuestión de suerte.....
lo dicen todos los fracasados".*

J. D. Ruiz

CAPÍTULO 2

2.- Satisfacción laboral y productividad

En este capítulo, se abordará primeramente lo que son las actitudes, los valores y la productividad, para poder comprender posteriormente el concepto de satisfacción laboral, su relación directa con la productividad, sus efectos y la importancia de tomarla en cuenta.

2.1.- Actitudes y valores

Actitudes

Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante algo o a alguien del entorno ambiental. Con mucha frecuencia, la posesión de una actitud predispone al individuo a reaccionar de una manera específica. El conocimiento de la actitud permite a veces predecir el comportamiento en cierta medida, aunque no con certeza (Schermerhorn, 1985).

Algunas definiciones de actitud pueden ser: (Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, Octubre, 2002.)

- Ψ Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento.
- Ψ Es un estado mental de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia, directriz o dinámica, sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta.
- Ψ Es una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo.
- Ψ Es una reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracto o concreto denotado.
- Ψ Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

Sin embargo, la siguiente definición reúne las principales características de las mencionadas anteriormente:

Las actitudes son hábitos de pensamiento que condicionan las reacciones y la conducta con respecto a un objeto, persona, hecho o situación. Son afirmaciones evaluativas (favorables o desfavorables) respecto a objetos, personas o hechos (Robbins, S., 1998).

Los individuos poseen actitudes estructuradas compuestas de diversos elementos afectivos y cognoscitivos. Un cambio en uno de ellos precipita un cambio en los demás. Cuando estos componentes son inconsistentes o exceden el nivel de tolerancia de la persona aparece la inestabilidad, estos componentes son los siguientes: (Gibson, Ivancevich, 1997)

- Ψ **Afecto:** el componente emocional o sentimental de una actitud se aprende de los padres, de los maestros y de los camaradas.
- Ψ **Cognición:** el componente cognoscitivo de la actitud comprende las percepciones, las opiniones, valores y creencias de las personas. Se refiere al proceso del pensamiento, con especial énfasis en la racionalidad y en la lógica. Un elemento importante de la cognición es el de las creencias evaluativas que mantiene la persona. Las creencias evaluativas se manifiestan como impresiones favorables o desfavorables que alguien mantiene hacia un objeto o una persona.
- Ψ **Conducta:** el componente de la conducta en una actitud se refiere a la tendencia de la persona a actuar sobre algo o sobre alguien de una manera determinada. La medida de estas acciones puede ser útil para examinar los componentes de la conducta en las actitudes.

Fundamentalmente, las actitudes se pueden clasificar simple y llanamente en dos tipos: (Pro – Industria, 2003)

- Ψ **Actitudes positivas:** Son las actitudes abiertas que permiten un diálogo y pueden cambiar todos los aspectos. No hay crecimiento en ningún aspecto de la vida física o mental de un individuo que no tenga cambio. Esta forma de actitud se considera "madura" psicológicamente.
- Ψ **Actitudes negativas:** Son siempre rígidas, cerradas y resistentes al cambio. Limitan nuestra posibilidad de salir adelante. La gente muy cerrada funciona a este nivel y lógicamente crea tensiones, molestias, conflictos y hasta reacciona con apatía, porque es demasiado rígida y rechaza todo lo nuevo o diferente porque lo considera amenazante. Esto es "inmadurez".

Sólo las actitudes positivas permiten el desarrollo, porque sólo con actitudes positivas se puede mejorar, cambiar, aceptar, comprender y tolerar a los demás seres humanos por distintos que sean entre si, y por lo tanto sólo con actitudes positivas se puede convivir agradablemente y trabajar en grupos eficaces, eficientes y productivos (Pro-Industria, 2003).

Las actitudes son uno de los elementos fundamentales del comportamiento de los individuos, si se llega a modificar una actitud negativa, educando y formando actitudes positivas, se pueden favorecer comportamientos deseables en las organizaciones y tener gente siempre dispuesta al cambio y al desarrollo (Pro-Industria, 2003).

Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas, ofrecen indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera (positivas o negativas). Por ejemplo, **cuando un empleado se siente insatisfecho no se involucra en sus labores y asume un compromiso insuficiente con la organización y es probable que de ellos se desprendan ciertas consecuencias.** Una actitud favorable hacia un lugar de trabajo significa que generalmente se trata de una organización agradable y que a uno le agrada trabajar ahí, se puede preferir no aceptar otro trabajo debido a que se tiene algo sentimental respecto al lugar, luego se podrá encontrar en un estado de ánimo favorable o en las cosas relacionadas a el (Universidad Nacional Pedro Henriquez Ureña, Octubre, 2002.).

Gibson, Ivancevich, (1997) menciona que a través de las experiencias en el trabajo, los empleados desarrollan actitudes sobre la igualdad salarial, la evaluación de los rendimientos, la capacidad de mando, el diseño del trabajo y la afiliación al grupo de trabajo.

Para explicar la unión entre las actitudes y el comportamiento surge la teoría de León Festinger acerca de la disonancia cognoscitiva, la cual describe una situación en la que existe incompatibilidad entre dos o más actitudes o entre el comportamiento y las actitudes. Cualquier forma de inconsistencia es incómoda, de forma que los individuos intentan reducir la disonancia. La disonancia se ve como un estado de la persona que provoca las acciones que tratan de hacer volver al individuo a su posición de equilibrio. Se puede definir, entonces, como un estado de ansiedad mental que aparece cuando hay un conflicto entre las distintas cogniciones de un individuo (por ejemplo, entre actitudes y creencias) después de haber tomado una decisión (Robbins, S., 1998).

Cuando aparece la inconsistencia en las actitudes, las personas pueden intentar resolver el problema ya sea cognoscitivamente o bien de forma conductual. La disonancia cognoscitiva tiene importantes implicaciones en la organización, ya que ayuda a explicar las decisiones de un individuo con una actitud inconsistente y a predecir la propensión de una persona a cambiar sus actitudes (Gibson, Ivancevich, 1997).

Valores

Según Robbins, S. (1998) los valores son objeto de estudio del comportamiento organizacional pues son la base para entender las actitudes, las motivaciones, el comportamiento de cada trabajador y porque influyen en la percepción. Todos tienen una fuente de donde provienen, que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los que regularmente se muestran son los que se adquieren en los primeros años de vida. Así mismo, son la base de la cultura organizacional y permiten conocer y entender aquellos que tienen mayor incidencia para lograr el cambio, tanto en los individuos como en las organizaciones.

Algunos de los valores sociales considerados importantes actualmente son:

La solidaridad, la conservación del entorno, la sensibilidad cultural, la tolerancia de la diversidad, la cooperación, el diálogo, la visión amplia del mundo, el respeto a los demás, la estima del trabajo humano, la participación, el compromiso, la confrontación no violenta de los conflictos, la responsabilidad, la autoafirmación (individual y colectiva), la autonomía (individual y colectiva), la colaboración en el desarrollo social (Pro- Industria, 2003).

Los valores han sido clasificados de diferente manera por los filósofos y estudiosos del tema, no obstante las diversas taxonomías conservan ciertas similitudes. A continuación pueden verse algunas de ellas: (véase Tabla 2)

VALORES	
MORALES:	El cumplimiento del deber es por decisión racional y comprometida con el bien moral y la verdad.
SOCIALES:	El servicio a los demás, particularmente a los más débiles, ignorantes o desposeídos.
AFFECTIVOS:	El arraigo a los lazos afectivos, ya sean estables o transitorios.
RELIGIOSOS:	Establecimiento de relaciones interpersonales entre el yo y Dios como finalidad de vida.
TEÓRICOS:	Voracidad intelectual y gusto por aprender.
ECONÓMICOS:	Deseo constante de incrementar el poder adquisitivo y/o acumular o ahorrar.
UTILITARIOS:	Juzgar la bondad de los objetos, personas, hechos o situaciones, de acuerdo a su utilidad.
ESTÉTICOS:	Tiempo y energía dedicados a la contemplación de lo bello.
SUPERVIVENCIALES:	Lo urgente por encima de lo importante. Lo que es importante es la supervivencia cotidiana.
POLÍTICOS:	La búsqueda del poder por el poder mismo. Se piensa que quien tiene poder consigue todo lo demás.
HEDONISTAS:	El placer por el placer mismo. Lo otro es bueno en tanto sea deleitable o productor de placer o poder narcisista. Lo importante es lo placentero.

Tabla 2. Taxonomía de los valores. Fuente: Pro – Industria, 2003

Contexto mexicano

De acuerdo con Rodríguez, Estrada (1996), los valores son hechos humanos, y como tales difieren en las diversas épocas y en las distintas culturas. No se está frente a realidades de tipo absoluto y universal, sino ante situaciones contingentes, relativas y mudables. Lo que se conoce como “los ideales”, no es más que los valores subjetivos y adoptados por los individuos, por las instituciones, pueblos y por las razas. Al trazar el perfil de valores de un pueblo o de un grupo étnico, hay que tomar en consideración no sólo los valores, sino

también los antivalores. Si ya los valores de una persona son complejos, los de toda una nación lo son más.

En México es poco airoso el manejo de algunos valores. En efecto, un país que a pesar de poseer inmensas riquezas naturales, aparece subdesarrollado, con gravísimos problemas sociales de pobreza, marginación, desigualdades, explotación del hombre por el hombre, y con una monstruosa corrupción, no queda muy bien parado. Existe una autodevaluación enfermiza, en lugar de la sana y normal autoestima. El mexicano no confía en que vale; tiende a sentirse inferior, aunque tiende también a tapar y disfrazar este sentimiento. Sobre esta plataforma de minusvalía, muchos rasgos del mexicano aparecen como ambivalentes (positivos y negativos al mismo tiempo), porque se mueven en un continuum en el que del valor se pasa insensiblemente al antivalor. Por ejemplo: (Rodríguez, Estrada, 1996)

- ⊗ Sentido de libertad: Tal vez por tantas manipulaciones a que se ha visto sujeto a lo largo de la historia, el mexicano anhela la libertad; pero es fácil presa de la confusión de libertad con libertinaje, y cae en el individualismo y en la indisciplina; de aquí que sea poco capaz de organización y colaboración, y que tienda a actuar con irresponsabilidad en su puesto de trabajo.
- ⊗ Sentido de la dignidad: El mexicano es celoso de ella como el que más; no se "raja", no se doblega, se hace cargo de los gastos de sus amigos, se acomode a pagar; es leal a los amigos, mientras no se trata de relaciones políticas. Pero la buena cualidad fácilmente degenera en defectos: machismo, fanfarronería, conductas pendencieras.
- ⊗ Sentido de la cohesión familiar: Un sano gregarismo lo liga a los consanguíneos y a las tradiciones familiares. Esta integración familiar hace al mexicano tolerante a las frustraciones de la vida y lo defiende de la enfermedad mental o neurosis. Pero cuando rebasa cierta medida, crea dependencia y una resignación mal entendida. Por otra parte, al valorizar tanto el núcleo familiar le cuesta trabajo integrarse a fondo en la comunidad laboral: allá es solidario y acá es individualista.
- ⊗ Patriotismo: También la patria tiene una connotación de arraigo familiar. Pero cuando tiene más de sentimiento eufórico que de valoración y compromiso, se queda en patriotería.
- ⊗ Resistencia: El mexicano es aguantador; pero esta cualidad no pocas veces se convierte en estoicismo estéril y en cinismo.
- ⊗ Religiosidad: Vivencia de respeto, sentido de lo sagrado. Pero a cada vuelta de la esquina se ve degenerar en fatalismo disfrazado de "resignación cristiana", en providencialismo pasivo y en fanatismo.

Rodríguez, Estrada (1996), comenta que por otra parte, se observan en el mexicano valores humanos que lo hacen simpático y fundamentan esperanzas halagüeñas. Es ingenioso, hospitalario, servicial, alegre, fraternal, entusiasta;

pero en muchas ocasiones solo se queda en esperanzas. Cualquier administrador con un sano sentido de realismo toma en cuenta la situación social tal y como es. Alejandro Manzoni (citado en Rodríguez, Estrada, 1996), solía decir que la mayor sabiduría posible en este mundo consiste en saber tomar a los hombres como son, y no como debieran ser, ni como nos gustaría que fueran.

Se ha hablado de los valores de la sociedad mexicana; ahora se comentará acerca de los valores en la empresa mexicana. Es natural que los valores de la primera se reflejen en la segunda. Tiene sentido empezar con una distinción: en principio, teóricamente, la empresa mexicana – como cualquier otra – adopta todos los valores positivos. No hay empresa que no afirme ir en pos del servicio, la justicia, la honradez, la solidaridad, la excelencia, la responsabilidad, la eficiencia, etc. Pero, en la realidad de la acción, sólo algunos de los valores llegan a formar parte de la vida de nuestras empresas. Entre los valores y antivalores observables en la empresa mexicana, destacan: (Rodríguez, Estrada, 1996)

- ⊗ **Baja autoestima:** Se traduce en bajas aspiraciones, en escasa iniciativa, en motivaciones más hacia el satisfacer el satisfactor económico inmediato (paga quincenal) que hacia los valores intrínsecos del trabajo productivo y creativo. Así como no hay mucha conciencia de ser individuos valiosos, tampoco se piensa en el propio grupo como muy valioso y triunfador.
- ⊗ Desde otro punto de vista, la autodevaluación origina el paternalismo de los dirigentes.
- ⊗ El anhelo enfermizo de libertad: Se manifiesta como indisciplina, necesidad compulsiva de “relajo” y manía de inventar “puentes” para no ir a trabajar.
- ⊗ La tradición secular de manipulación por parte de los dirigentes civiles y empresariales hace que los mexicanos de clase popular tiendan a cerrarse (refugiarse) en la cohesión familiar, que desconfíen de los extraños, no se identifiquen con la institución y no consoliden un sentido de pertenencia institucional (“amor a la camiseta”).
- ⊗ Otra reacción a la conciencia de ser manipulado es reflejar la hostilidad a las figuras de autoridad en forma de poca productividad; y otra, encauzar la propia creatividad en cosas ajenas al trabajo, inhibiéndola y bloqueándola en el desempeño laboral.

Después de haber mencionado dos contrapartes. Por un lado la utopía, a la empresa mexicana enamorada de todos los grandes valores; y por otro la realidad, a la empresa mexicana enredada en muchos antivalores. Conviene mencionar el del deber ser. Los valores que los gerentes deben promover a partir de la situación real, son en principio, los que mayormente responden a las carencias: (Rodríguez, Estrada, 1996)

- ☺ Hacer subir la autoestima de todo el personal.
- ☺ Reforzar la colaboración, el sentido de equipo.
- ☺ Reforzar el sentido de pertenencia con un sano orgullo, no individualista sino corporativo.
- ☺ Desarrollo de lo que se llama necesidad de logro.
- ☺ Ofrecer campo a la creatividad de cada quien.
- ☺ Lanzarse a proyectos de gran envergadura, a plazos de muchos años.

Para finalizar, las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir es la forma de representar cómo se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Igual que los valores, las actitudes se adoptan de los padres, grupos sociales, maestros. Se nace con cierta predisposición y a medida que se va creciendo se toma lo que se ve de las personas que se respetan, admiran o incluso de los que se temen. Se van moldeando al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable (Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, Octubre, 2002.).

2.2.- Productividad

Luque Martínez, (s.f.), comenta que la productividad es la fuente del éxito. Una parte básica de la naturaleza humana anhela el poder alcanzar, lograr, conseguir el hacer mejor sus acciones en el futuro, que en el pasado. A través de los tiempos, filósofos, poetas, jefes de estado, generales, ejecutivos (líderes de todo tipo) han intentado activar el fuego del entusiasmo y encender la llama de la motivación para vislumbrar el nivel que podrían alcanzar, la felicidad de la que podrían disfrutar y el profundo reconocimiento que podrían obtener al utilizar su potencial máximo.

El término productividad, engloba la esencia de esta inquietud humana en llegar a ser mejor y hacerlo mejor. En realidad, la productividad es reconocida como la clave para el progreso, el éxito y la supervivencia tanto en el ámbito personal como en una organización (Luque Martínez, s.f.).

En el mundo competitivo de hoy en día es vital mejorar la productividad, por lo tanto es esencial conocer exactamente la definición del término. Algunos definen la productividad desde un punto de vista económico. Otros la consideran bajo un prisma de gestión, mientras que otros incluso ven la productividad desde otras perspectivas. La productividad en el sentido amplio de la palabra esta relacionada con la eficiencia global de lograr que se hagan las cosas. En un sentido empresarial más restringido, la productividad es hacer lo que corresponda para ganar más dinero (Luque Martínez, s.f.).

Productividad significa utilizar mejor los recursos que se tengan disponibles. Significa trabajar más inteligentemente en vez de más arduamente. Productividad es superar la mejor marca anterior (Luque Martínez, s.f.).

Luque Martínez, (s.f.) señala que la mejora de la productividad (personal o colectiva) nunca es una casualidad; se empieza con definirla de manera precisa para una situación particular. Solamente se puede aumentar la productividad cuando se sabe lo que significa para la organización. Se pueden adoptar medidas premeditadas e intencionadas para mejorar, cuando se aprende a medirla.

Las líneas base de la productividad varían de acuerdo con el negocio en el que se esté; consecuentemente cada persona debe formular una línea base y expresarla en los términos que le sean mas útiles. Las generalizaciones ayudan a obtener un entendimiento global de la productividad, pero se deben identificar factores mensurables para la situación. Está influenciada por las leyes del gobierno, por la competencia, las condiciones económicas y otros factores sobre los que se tiene poco control directo (Luque Martínez, s.f.).

Si se analiza la palabra productividad, se puede descomponer en los dos términos que la componen: PRODUCCIÓN Y ACTIVIDAD. Esto es lo que ha conllevado durante muchos años a la creencia de que este concepto está asociado únicamente a la actividad productiva de la empresa y ha limitado su utilización en otras áreas que no clasifican como tal. Así, se observa el uso de este concepto en diversos organismos internacionales, como son: (Carballal Del Río, E., s.f.)

- OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico). Productividad es igual a producción dividida por cada uno de sus elementos de producción.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo). Los productos son fabricados como resultados de la integración de cuatro elementos principales: tierra, capital, trabajo y organización. La relación de estos elementos a la producción es una medida de la productividad.
- EPA (Agencia Europea de Productividad). Productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que existe ya. Está basada sobre la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia del progreso humano.

Carballal Del Río, E. (s.f.) explica que se puede ver a la productividad no como una medida de la producción, ni de la cantidad que se ha fabricado, sino como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados. Pero igual que han evolucionado otros conceptos, ha evolucionado el concepto de productividad y sobre todo han influido en ello los cambios que se han operado en la manera en que en el mercado empresarial contemporáneo se considera la calidad.

La calidad desde el punto de vista conceptual ha pasado por diferentes etapas, desde el surgimiento de la industria manufacturera donde se le consideraba como algo que debía ser inspeccionado para poder obtener determinados requerimientos técnicos que eran precisados por el productor; continuando la etapa posterior de control estadístico de la calidad, donde se aplicaban técnicas de muestreo a lo largo del proceso, con el objetivo de detectar a tiempo cualquier irregularidad y garantizar que el producto que saliera cumpliera, igualmente, los requisitos preestablecidos por el productor; en una etapa más actual se instrumentan programas y sistemas de calidad a todas las fases de concepción, diseño y producción, incluyendo el servicio posventa; y hoy la calidad es posible administrarla. En esta última fase el énfasis está puesto en el mercado, las necesidades y expectativas del cliente. Pero además la calidad se ve como un enfoque de dirección, que no sólo contempla la calidad del producto, sino el sistema de dirección en su totalidad. Ya no basta producir de acuerdo a determinados requerimientos o normas técnicas, sino producir de acuerdo a lo que el cliente necesita. (Carballal Del Río, E., s.f.)

Todo lo anterior hace llegar a la conclusión de que el concepto de productividad bajo este nuevo enfoque de dirección, debe haber cambiado también y ya no se le puede ver con ese sentido restringido donde realmente se disminuye su importancia y se le interpreta mal. En muchas empresas cuando se habla de mejora de la productividad, inmediatamente los obreros piensan que se va a intensificar su trabajo, que se va a pagar menos salarios o que se va a aumentar el ritmo de trabajo; y desde el comienzo tienden a sabotear todos estos programas, cuando no están precedidos por un buen seminario que haga comprender realmente qué es mejorar la productividad y la calidad para la empresa. (Carballal Del Río, E., s.f.)

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuáles están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que se considera conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad: (Carballal Del Río, E., s.f.)

- **Eficiencia:** Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

Cómo se puede observar ambas definiciones están vinculados a la vertiente de la productividad más difundida en la literatura; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos; sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pondría un énfasis mayor "hacia adentro" de la organización, buscando a toda costa ser mas eficiente y pudiendo obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de

las horas disponibles, etc. No obstante las limitaciones, el concepto de eficiencia lleva a tener siempre presente la idea del costo, a través del uso que se haga de los recursos.

- **Efectividad:** Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos. Cuántas organizaciones se vanaglorian con reflejar sus logros productivos en murales y hasta en anuncios de prensa, "Este año se sobrecumplió el plan de...". Pero nunca dicen cuánto costó ese resultado y si el mismo respondía a las necesidades de los clientes. No obstante, este indicador sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

- **Eficacia:** Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que se ha definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente), sin embargo, considerando ésta en su sentido amplio: Calidad del Sistema.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como un Sistema de Indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad (Carballal Del Río, E., s.f.).

2.3.- Satisfacción laboral

Una vez revisado el tema de actitudes, podrá entenderse de mejor manera el concepto de satisfacción laboral. Robbins, S. (1998), señala que el CO enfoca su atención en un número limitado de actitudes relacionadas con el trabajo. La mayor parte de la investigación sobre el CO se ha interesado en tres actitudes: satisfacción en el trabajo, compromiso con éste y compromiso organizacional. Por lo que a continuación, se tratará a detalle el tema de satisfacción laboral, los factores que la determinan, sus efectos, así como su importancia.

2.3.1.- Definición de satisfacción laboral

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su empleo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo (Márquez Pérez, M., s.f.).

Para fines de la presente investigación se tomará en cuenta la siguiente definición:

Satisfacción laboral.- Según plantea Robbins, S. (1998), es una actitud y ésta refleja el sentimiento de las personas respecto a algo. Por tal razón se acepta que es la actitud que asume la persona respecto a su trabajo. Si la persona está muy satisfecha, en términos laborales adopta actitudes positivas ante el trabajo y viceversa. Existen evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son: (Márquez Pérez, M., s.f.)

- Ψ Las necesidades
- Ψ Los valores
- Ψ Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son: (Márquez Pérez, M., s.f.)

- Ψ Las comparaciones sociales con otros empleados
- Ψ Las características de empleos anteriores
- Ψ Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son: (Márquez Pérez, M., s.f.)

- Ψ Retribución
- Ψ Condiciones de trabajo
- Ψ Supervisión
- Ψ Compañeros
- Ψ Contenido del puesto
- Ψ Seguridad en el empleo
- Ψ Oportunidades de progreso.

Además, se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere: (Márquez Pérez, M., s.f.)

- Satisfacción General.- Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas.- Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

El nivel de satisfacción es una combinación del nivel de aspiraciones, tensiones y necesidades, así como la cantidad de beneficios obtenidos del ambiente. Existe cuando estos elementos van de acuerdo. Asimismo, va a variar de una persona a otra, aún dentro de una misma empresa. El trabajador disfruta de su trabajo, de poner en acción su ingenio para resolver los problemas que se le presentan en su medio laboral y el ser responsable (Mora Argudín, M. y Negrete Laguna, 1990).

2.3.2.- Teorías acerca de la satisfacción laboral

A continuación se mencionarán las principales teorías acerca de la satisfacción laboral: (Hernández Sánchez, M., s.f.)

- Teoría de la Aproximación Bifactorial: Esta teoría también es conocida como "teoría dual" o "teoría de la motivación-higiene". Fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg basándose en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actividad hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta: "¿Que quiere la gente de sus trabajos?". Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto (como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento), porque pueden satisfacer las "necesidades de desarrollo psicológico". De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo "ausencia de satisfacción". Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo (política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo).

El deterioro de estos factores —por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado—causaría insatisfacción. Su mejoramiento—aumento de sueldo—eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral.

- Teoría del Ajuste en el Trabajo.- Esta teoría fue desarrollada por Davis, England y Lofquist (1964). Este modelo ha sido calificado como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el

ambiente; es más, Davis y Lofquist (1984) señalan que la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores.

- Teoría del Grupo de Referencia Social.- Hulen (1966) se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.
- Teoría de la Discrepancia.- Fue elaborada por Locke (1969,1976,1984), parte del planteamiento de que la satisfacción laboral, está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de esa persona. En este sentido, Locke (1976,1984) argumenta que los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas por Locke como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado; señala que **la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades de la persona.**
- Modelo del Procesamiento de la Información Social.- Este modelo fue desarrollado por Salancik y Pfeffer (1978). La premisa fundamental es que los individuos, como organismos adaptativos, adaptan las actitudes, conductas y creencias a su contexto social y a la realidad de sus situaciones y conductas pasadas y presentes. El ambiente social de la persona es una fuente importante de información, dicho ambiente ofrece claves que utilizan los individuos para construir e interpretar los eventos y también ofrece información acerca de como deberían ser las actitudes y opiniones de la persona. El contexto social tiene dos efectos generales sobre las actitudes y necesidades. El primero es el efecto directo de la influencia social de la información, es decir, permite a la persona la construcción directa de significado a través de las guías referentes a las creencias, actitudes y necesidades socialmente aceptables y las razones para la acción que son aceptables. En segundo lugar, un efecto indirecto del contexto social sobre el proceso por el que se utilizan las acciones para construir actitudes y necesidades.

- Teoría de los Eventos Situacionales.- Quarstein, MacAfee y Glassman (1992) intentan responder a tres preguntas. Estas son ¿por qué algunos empleados, aún ocupando puestos donde las facetas laborales tradicionales son adecuadas (Salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo) indican que tienen una satisfacción laboral baja?, ¿por qué algunos empleados que están en puestos similares de la misma o de diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral? Y ¿por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables?. La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales.

Las características situacionales son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. Los eventos situacionales son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situacionales son específicos de cada situación. Como puede verse, esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

- Modelo Dinámico de la Satisfacción Laboral.- Este modelo fue elaborado por Bruggemann (1974) y Bruggemann, Groskurth y Ulich (1975). Para Bussing (1991) la satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral. De este modo, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral. Las seis formas de satisfacción laboral resultantes son las siguientes:

- La satisfacción laboral progresiva: el individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.
- La satisfacción laboral estabilizada: el individuo mantiene su nivel de aspiraciones.
- La satisfacción laboral resignada: el individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.

- La insatisfacción laboral constructiva: el individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones buscando formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.
- La insatisfacción laboral fija: el individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.
- La pseudo-satisfacción laboral: el individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables manteniendo su nivel de aspiraciones.

A pesar de las diversas teorías, una de las implicaciones más importantes, sobre todo, de la teoría de Herzberg, es la controversia ilustrada con los siguientes tres argumentos: (Schermerhorn, 1985)

- **Argumento: La satisfacción influye en el desempeño.-** Si esto es verdadero, los administradores tratarán de mejorar la satisfacción de sus trabajadores para incrementar su rendimiento. Investigaciones realizadas para confirmar esta hipótesis, consistentemente indican que no existe una relación simple y directa entre la satisfacción laboral del individuo, en un punto dado en el tiempo, y el rendimiento laboral subsecuente. Actualmente se reconoce que la satisfacción laboral por sí misma, no constituye un dato confiable para predecir el rendimiento en el trabajo. No obstante, es un importante componente de un conjunto de variables que agrupadas pueden servir de base para predecir el desempeño global e individual. Finalmente, es una parte importante para el mantenimiento de los recursos humanos, y en consecuencia, un aspecto fundamental del trabajo.
- **Argumento: El desempeño causa satisfacción.-** Si la afirmación es cierta, los administradores ayudarán a sus subalternos a lograr más altos niveles de desempeño, con el propósito de crear satisfacción laboral. Cuando se otorga una recompensa valiosa a un desempeño alto, se obtiene satisfacción. Por ende, se puede crear satisfacción estableciendo primero las condiciones para que las personas tengan un alto desempeño, que habrá de ser premiado según los logros obtenidos. Los estudios realizados revelan que hay una relación empírica entre el desempeño laboral, medido en un tiempo dado, y la satisfacción posterior. Este planteamiento centra la atención en la forma de recompensar el desempeño y en la de predecir las recompensas por parte de quienes realizan el trabajo. Las recompensas caen dentro del área de control de los administradores, el resultado de un buen sistema de recompensas puede crear satisfacción laboral.
- **Argumento: Las recompensas producen satisfacción y desempeño.-** Indica que un adecuado otorgamiento de las recompensas puede influir tanto en la satisfacción como en el desempeño. Experimentos muestran que los sujetos que reciben altas recompensas por su desempeño obtienen gran satisfacción laboral. Mas aún, las recompensas basadas en el desempeño condicionado (altas recompensas a altos rendimientos y bajas recompensas

por bajos rendimientos) estuvieron positivamente asociados con el rendimiento posterior. Este argumento final es el más preciso, desde el punto de vista práctico, enfoca la atención en las recompensas otorgadas al trabajo, como elementos que pueden afectar a la satisfacción y al desempeño.

2.3.3.- Factores determinantes de satisfacción laboral

El grado de satisfacción o insatisfacción varía mucho de persona a persona. Sin embargo, hay ciertas tendencias generales observadas en la población. Halloran y Bentosn (1987) encontraron que existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral y las variables edad, género, experiencia laboral y nivel ocupacional. (Hernández Sánchez, M., s.f)

Los determinantes más importantes de la satisfacción laboral son: (Hernández Sánchez, M., s.f)

Ψ Edad.- La razón por la cual la edad está asociada al nivel de satisfacción es en gran parte desconocida. Cuando la persona ingresa a la vida laboral su trabajo es algo nuevo e interesante, mientras las exigencias de la organización son aún muy bajas, lo cual produce un buen desempeño y, en consecuencia, un alto nivel de satisfacción. A medida que avanza en edad, el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los 30 la persona tiene la oportunidad de realizar tareas más ricas, lograr mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral. Hacia los 60 la persona experimenta un declive de sus capacidades y un horizonte más corto de actuación, lo que origina un menor esfuerzo al ejecutar el trabajo. Así, su desempeño decae y la satisfacción baja.

Ψ Género.- En investigaciones se ha demostrado que las mujeres se sienten contentas con su trabajo y otros demuestran lo contrario. Algunos resultados indican que están más insatisfechas que los varones. Se sabe que les interesan aspectos del trabajo por los que el hombre no muestra ningún interés en absoluto. Por ejemplo, las mujeres con desventajas necesitan más sentir gusto por su trabajo y tener un buen jefe; en cambio, los hombres con desventajas se preocupaban más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar con un trabajo seguro. Por otra parte, ellas sienten más interés por la calidad de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Es natural que haya distintas fuentes de satisfacción para quienes escogen una carrera en el mundo de los negocios y las que trabajan a fin de contribuir al ingreso familiar. Las motivaciones y satisfacciones de las mujeres profesionales se parecen más a los de los ejecutivos. Ellas obtienen más satisfacción con su trabajo, por otro lado, las madres no lo consideran el principal centro de su vida, pues se sienten realizadas en su papel de madre, esposa y ama de casa. Autores como Schultz, 1998, p.264 y Palma, S., 1999 (citados en Hernández

Sánchez, M., s.f) en un reciente estudio realizado en el Perú en la ciudad de Lima Metropolitana, mencionan que las diferencias por género favorecen a la mujer quien tiene un mejor nivel de satisfacción laboral.

- Ψ **Experiencia Laboral.-** La misma explicación se aplica para entender la asociación entre la experiencia dentro de la empresa y el nivel de satisfacción logrado. Cuando la persona empieza a realizar cualquier trabajo le ocurre lo mismo que a un joven recién iniciado en la vida laboral. Al comienzo todo le parece nuevo e interesante, al mismo tiempo que las exigencias de la organización son leves. Por consiguiente, su desempeño es bueno y el nivel de satisfacción alto. Es decir, la experiencia se comporta de la misma manera que la edad. Si el trabajador realiza cambios muy frecuentes de empleo, al comienzo se sentirá muy satisfecho y poco tiempo después muy insatisfecho, lo cual lo puede llevar a cambiar nuevamente de empleo.
- Ψ **Nivel Ocupacional.-** En cuanto al nivel ocupacional de la persona, mientras más complejo es el trabajo mayor será el nivel de satisfacción. En otras palabras, los trabajadores menos tecnificados tienden a lograr un nivel más pobre de satisfacción. Esto puede ser una consecuencia del ingreso obtenido por los trabajadores de diferente nivel ocupacional. Como existe una asociación directa entre la cantidad de dinero recibida y el nivel ocupacional dentro del que la persona se ubica, la satisfacción podría deberse al salario más que al nivel de calificación. En términos generales a un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de atender a las necesidades motivadoras (descritas por Herzberg) y más autonomía, interés y responsabilidad (Dunnette, 1998, p.266, citado en Hernández Sánchez, M., s.f)
- Ψ **Nivel dentro de la Organización.-** Finalmente, la relación de la satisfacción laboral con el nivel que la persona ocupa dentro de la organización es similar a la que existe con el nivel ocupacional. Si bien el salario puede causar esta relación, hay otros factores que también intervienen. En primer lugar, los profesionales y gerente –muchos de los cuales son también propietarios- gozan de mucho mayor autonomía que los empleados de menor nivel. En segundo lugar, los profesionales y gerentes obtienen refuerzos intrínsecos al realizar su trabajo, lo cual ocurre en menor medida con los trabajadores de nivel inferior. Se puede concluir que la autonomía permite concentrar el esfuerzo en aquellas actividades en las cuales uno encuentra mayor posibilidad de satisfacer las necesidades intrínsecas. Como esta orientación significa adicionalmente un mayor ingreso, entonces el nivel organizacional más alto permite lograr una mayor satisfacción.

Otros Determinantes de la Satisfacción Laboral, pueden ser: (Hernández Sánchez, M., s.f)

Ψ **Inteligencia.-** La inteligencia en sí no parece ser un factor que repercuta profundamente en la satisfacción del empleado. Pero es importante, si se tiene presente el tipo de trabajo que va a ejecutar. En muchas profesiones y ocupaciones, hay un límite de inteligencia necesario para un buen rendimiento y satisfacción con el trabajo. En muchas investigaciones se ha demostrado que aquellos cuya inteligencia es demasiado alta para el trabajo que desempeñan, lo juzgan monótono y terminan por sentir tedio y descontento. De manera análoga, cuando alguien desempeña un cargo que requiere una inteligencia superior a la que posee, sentirá frustración si no logra cumplir con las exigencias. La escolaridad es otro factor que suele relacionarse con la inteligencia. En varios estudios se ha comprobado que los de escolaridad más alta experimentan más satisfacción general con su trabajo. Es posible que consigan puestos más interesantes y de mayor autonomía, que ofrecen mejores oportunidades de satisfacer las necesidades de crecimiento.

Ψ **Genes.-** Es cuestión de genes, cuando mucho 30% de la satisfacción de un individuo puede explicarse por la herencia. Un análisis de los datos relativos a la satisfacción de una muestra de individuos, llevado a cabo durante un período de más de 50 años, encontró que los resultados individuales eran estables con el tiempo, aun cuando estas personas cambiaban de empresa y de ocupación y que por lo tanto la satisfacción de algunas personas se determina genéticamente, es decir, la disposición que pueda tener una persona sea positiva o negativa viene determinado genéticamente se mantiene con el tiempo y se transporta hacia la disposición que mantiene en el trabajo que realiza.

Se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: (Márquez Pérez, M., s.f.)

Ψ **Reto del trabajo:** Dentro de estos factores, se puede resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales":

- **Variedad de habilidades.-** el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- **Identidad de la tarea.-** el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- **Significación de la tarea.-** el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

- **Autonomía.-** el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- **Retroalimentación del puesto mismo.-** el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Robbins, S. (1998), junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

- Ψ **Sistemas de recompensas justas:** Se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.
- Ψ **Satisfacción con el salario.-** Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.
- Ψ **Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos.-** Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

-
-
- Ψ Condiciones favorables de trabajo.- A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

 - Ψ Cultura organizacional.- Todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, **siempre que se considere que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.**

 - Ψ Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión.- El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974, citado en Márquez Pérez, M., s.f.). En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

 - Ψ Compatibilidad entre la personalidad y el puesto.- Holland (citado en Márquez Pérez, M., s.f.) ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

Márquez Pérez, M. (s.f.), comenta que los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo. **La insatisfacción puede producir una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa.**

Finalmente, se puede señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo (Márquez Pérez, M., s.f.).

2.3.4.- Efectos de la satisfacción laboral

Las consecuencias atribuidas al nivel de satisfacción del trabajador en el contexto de la organización son: (Hernández Sánchez, M., s.f.)

- **Satisfacción y Ausentismo.-** El ausentismo se manifiesta mediante "enfermedades", "problemas familiares", etc. El ausentismo hace que se incurra en mayores gastos médicos, baja de productividad, incremento en costos por personal de reemplazo, etc. Múltiples estudios han sugerido que la insatisfacción conduce al ausentismo. El hecho de faltar al trabajo puede representar una forma tentativa y breve de alejarse de él. "La causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la propia realización del trabajo" (Flores, 2000, p.184, citado en Hernández Sánchez, M., s.f.). Otro factor que causa ausentismo son las actividades ajenas a la empresa que ejercen una atracción mayor que el trabajo en sí mismo. Uno puede estar feliz con su trabajo, pero goza más practicando un determinado deporte, y en ocasiones falta. Un determinado nivel de ausentismo es ciertamente inevitable debido a enfermedades, condiciones del clima, problemas de transporte, etc. El punto es determinar cuánto ausentismo es aceptable para la organización. Si bien existe una relación directa entre la satisfacción y el ausentismo, no todo el ausentismo es por causa de la insatisfacción laboral.
- **Satisfacción y Rotación.-** La satisfacción está relacionada negativamente con la rotación. Los costos de la rotación crecen significativamente a medida que los trabajadores son más calificados o de mayor nivel jerárquico. La rotación demanda mayores gastos en selección de personal y en entrenamiento hasta que la persona alcanza el nivel de competencia requerido. Además, afecta el nivel de productividad y otros aspectos menos obvios, como son las relaciones interpersonales. Si bien existe relación entre satisfacción y rotación no toda la rotación se debe a la insatisfacción laboral.

- **Satisfacción y salud de la Persona.-** La relación entre la salud psicológica de la persona y el nivel de satisfacción con el trabajo no ha sido muy bien investigada. Sin embargo, se asume que hay una correlación positiva. Es necesario determinar hasta qué punto la persona satisfecha con su trabajo lo está también con su vida familiar, con sus amigos, etc. Sólo así se podría determinar si la salud mental es una causa o consecuencia de la satisfacción laboral. Como lo señala Johns (1988), diferentes estudios han mostrado que los trabajadores que describen su trabajo como insatisfactorio tienden a sufrir múltiples síntomas y enfermedades físicas. La asociación entre salud y satisfacción no indica que una causa la otra. Si bien no existen muchas evidencias que respalden esta postura, es necesario tener en cuenta que una persona que se encuentra satisfecha en su trabajo tendrá actitudes más positivas hacia la vida lo que influirá en el equilibrio de su salud física y psicológica.

2.3.5.- Importancia de la satisfacción laboral

El trabajo es un componente importante de la vida humana. La gente busca en él no solo el medio de ganar el sustento, sino que también, y sobre todo, el trabajo juega en su existir el papel de puente que la llevará a la realización de sus anhelos relacionados con la interacción social o bien de los que tengan que ver con la superación personal. Pero sea cual sea la razón por la que un individuo aprecia su empleo, espera que éste cumpla con sus expectativas y, como consecuencia, sentirse contento con él y, por lo tanto, satisfecho. Un empleo satisfactorio le da al trabajador un sentido de identidad y aumenta sus sentimientos de autoestima, afiliación y pertenencia, contribuyendo, además, a su satisfacción en los restantes aspectos de su vida; todo ello va a influir positivamente en su felicidad y seguridad emocional (Ortega Carrillo, T., 1996).

Por el contrario, una ocupación insatisfactoria provoca tristeza y actitudes negativas, tanto dentro como fuera del trabajo, incluso aún en el hogar. Quizás hasta la mala calidad del empleo, pueda ser la raíz de problemas como la criminalidad, uso de drogas o el maltrato del cónyuge o de los hijos. (Schermerhorn, J., 1985)

El que un trabajo sea satisfactorio o insatisfactorio, repercute también en la salud física y mental. Se ha demostrado que un empleado satisfecho tiene mejor salud y vive más tiempo que uno descontento; en cambio, la insatisfacción y el estrés resultante de ésta, propician todo tipo de problemas médicos, como cefaleas, cardiopatías, úlceras, artritis, enfermedades psicósomáticas, ansiedad, preocupación y tensión. (Robbins, S., 1998 y Schultz, D., 1985)

Por otro lado, aunque no se ha confirmado definitivamente, las personas con una ocupación satisfactoria tienen altas aspiraciones dentro de la empresa y ponen mayor esfuerzo, siendo más productivas y eficaces que los individuos con un trabajo insatisfactorio, mismos que reducen sus esfuerzos y tienen pocas aspiraciones. Es por esto, que las organizaciones deben preocuparse

por encontrar la manera de intensificar la satisfacción de su personal (Dessler, G., 1991).

El tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores. En los últimos años, se ha constituido en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales. Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, **los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.** (Hernández Sánchez, M., s.f.).

Toda persona es capaz de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno, para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor conciente de los jefes (Hernández Sánchez, M., s.f.).

Como se observa, lo gratificante o lo frustrante que para alguien resulte su empleo y todo lo que se relacione con éste, repercute en su estabilidad emocional, salud física y mental, y desempeño; de ahí lo importante de estar satisfecho con el empleo. Es por ello que resulta importante conocer modelos que puedan propiciar esta situación laboral dentro de las organizaciones; ya que se ha observado que en la actualidad la gente no realiza un trabajo que le resulte significativo, pierde cada vez más su identidad; y entre otras cosas sus objetivos personales no son compatibles con los de la organización. Entonces, se requiere de una nueva cultura, que reevalúe lo que es importante para la organización a través de la revisión de su política, visión, misión y objetivos.

2.3.6.- Clima organizacional y satisfacción laboral

Palomino Mariselli, R. (s.f.), explica que cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en ella y se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en ella. Si un mejor desempeño conduce a compensaciones y estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la

compensación y los estímulos son justos y racionales, aumentará el nivel de satisfacción. Por otra parte una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor. Aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones hechas sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos: (Palomino Mariselli, R., s.f.)

- En primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. A corto plazo, la administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo segundo.

- La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones recientes es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa. El simple hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

A manera de conclusión, este capítulo se puede resumir de manera esquemática como se presenta a continuación: (véase Figura 4)

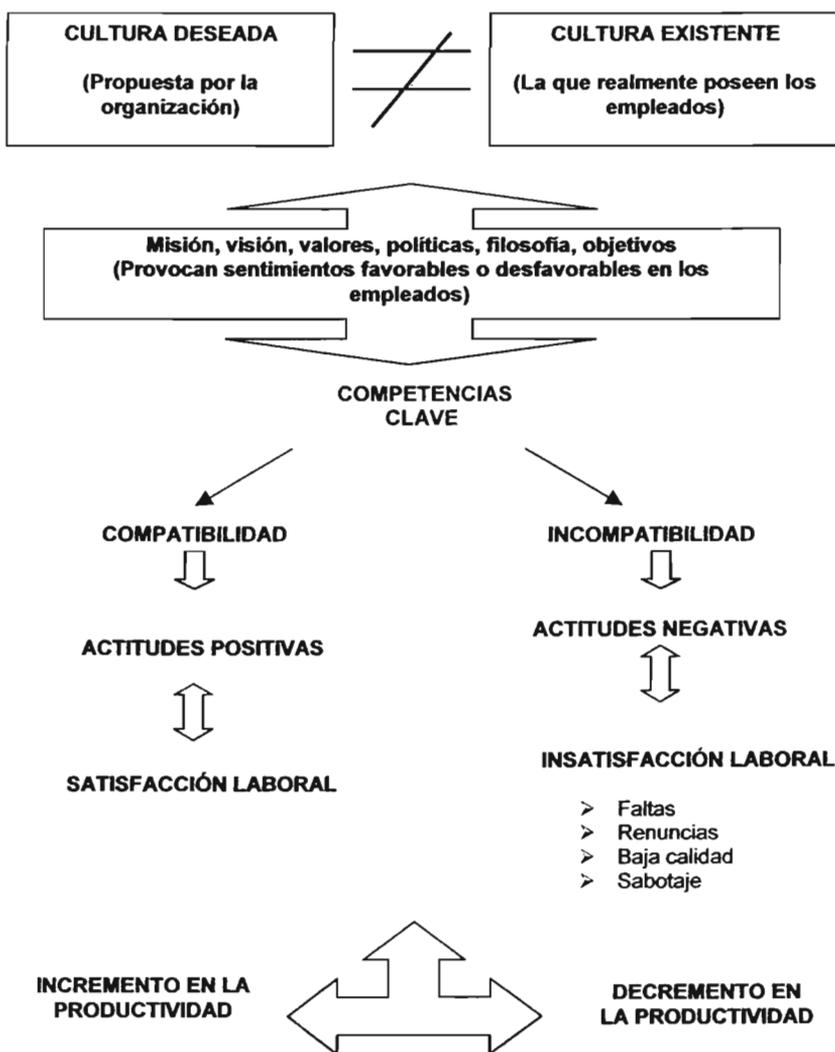


Figura 4. Conclusión esquemática del capítulo 2. Fuente: Propia

De acuerdo con la figura 4, el análisis que se realiza de la cultura deseada en una organización, es decir, la que ésta propone como ideal, se desprenden la misión, visión, valores, políticas, filosofía y objetivos. Los cuales provocan en los empleados sentimientos favorables o desfavorables hacia la organización a la que pertenecen, que son definidos como actitudes.

Las competencias clave resultan de la misión, visión, etc., y todo ello en su conjunto conforman la cultura de cada organización. Cuando se confronta esta cultura deseada, con la que realmente poseen los empleados puede encontrarse, ya sea una compatibilidad o una incompatibilidad.

Idealmente se busca que exista compatibilidad, ya que conlleva a que los empleados manifiesten actitudes positivas en su medio laboral, lo cual incide directamente en tener una actitud de satisfacción laboral. Cuando sucede lo anterior se habla de un posible incremento en cuanto a productividad, ya que el factor humano se siente bien con lo que hace, percibe que sus esfuerzos son tomados en cuenta, así como sus valores y objetivos, fortaleciendo un clima agradable.

Por el contrario, si existe una incompatibilidad, ésta se manifiesta en actitudes negativas, como la insatisfacción laboral, que conlleva a acciones nocivas para la organización, como son: altos índices de rotación, faltas, baja calidad en el trabajo, retrasos, conflictos, etc., acarreando un decremento significativo en la productividad y afectando de forma clara el clima laboral. El trabajador no se siente identificado con los objetivos de la organización y esto genera problemas de frustración y baja motivación.

Una vez analizado lo que son las actitudes y valores, su relación con la cultura organizacional y los efectos de esto en los niveles de satisfacción y cómo repercute en la calidad de vida laboral, en el siguiente capítulo se explicará lo que es la planeación estratégica, su proceso, ventajas y limitaciones, ya que es fundamental su comprensión para poder determinar las competencias clave.

Cap. 3
Planeación
Estratégica

*"Empieza por hacer lo necesario, luego lo
que es posible, y de pronto te encontrarás
haciendo lo imposible".*

San Francisco de Asís.

CAPÍTULO 3

3.- Planeación Estratégica

3.1.- Evolución histórica

Estrategia (Raíces etimológicas): Griego *strategos* = "Un General", "ejército", *acaudillar*. Verbo griego *strategos* = "Planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos". Sócrates en la Grecia antigua, comparó las actividades de un empresario con las de un general, al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra "La Teoría del juego" (Vanegas Guido, S., s.f.).

En la década de los 60, se comenzó a usar el término "Planeación a largo plazo", subsecuentemente se han creado los términos: "Planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación formal, planeación integrada completa, planeación corporativa y planeación estratégica". Más reciente aún "Gerencia estratégica" (Vanegas Guido, S., s.f.).

El pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macroentorno y de las organizaciones empresariales; en 1978 Dan E., Schandel y Charles W., Hofer, en su libro "Strategy Formulation: Analytical Concepts" (citado en Vanegas Guido, S., s.f.), describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas:

- a) La de análisis o planeación estratégica
- b) La de implementación del plan estratégico

El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control (Vanegas Guido, S., s.f.).

Guerin (1992), define a la estrategia como el conjunto de respuestas que indican cómo define una organización su relación con el ambiente en busca de sus objetivos.

El ambiente no determina totalmente el tipo de adaptación, porque el estratega desempeña un papel importante al escoger y delimitar las fronteras dentro de las cuales la organización quiere evolucionar.

Planear es investigar y desear la evolución de la empresa, asegurando que las acciones y las decisiones no sean erróneas, sino que estén incluidas en un marco coherente, teniendo en cuenta las posibilidades, acontecimientos nuevos, pero también voluntades (Guerin, 1992).

3.2.- Definición y objetivos

La planeación estratégica fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica, denominándolos sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes del mundo cuentan con algún tipo de sistema y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo Hinojosa Quintana, M., 1999).

En la revista del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (citado en Hinojosa Quintana, M., 1999), se señala que la planeación estratégica es un proceso organizado de decisiones que comprende análisis metódico, tanto interno como externo (entorno) de la Institución y que utiliza técnicas e instrumentos para programar y conducir los recursos y el talento a fin de lograr los objetivos definidos identificando estrategias y alternativas, así como también los medios de control durante la gestión del plan. Es un proceso basado en el activo más importante de cualquier negocio: el talento. Este talento es la reunión de la experiencia, percepción de negocios, capacidad tecnológica y una actitud creativa.

Realizando una revisión de diversos autores sobre la definición de planeación estratégica, se tienen las siguientes:

- Alpander (1985), dice que la planeación estratégica define las misiones y las metas de la organización y asigna los recursos limitados que ella tiene. Incluye políticas amplias y modificaciones importantes, tanto estructurales como de procedimientos que afectan a toda la organización.
- Castaño (1996), afirma que es un proceso continuo, flexible e integral que genera una capacidad de dirección, la que otorga a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno para luchar en un mercado competitivo con una visión a largo plazo.
- Acle Tomasini (1989), menciona que, con la planeación estratégica se trata de prever un rumbo y orientar su destino, traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas. Es pasar de la planeación a la administración estratégica y que no basta que existan oportunidades, es preciso que haya una verdadera posibilidad de lograrlas.
- Guerin (1992), plantea que la planeación estratégica es una herramienta de manejo de cambio, puesto que aspira a crear o construir un futuro deseado previniendo lo que la organización deberá hacer para adaptarse a la inestabilidad del ambiente, teniendo en cuenta la voluntad de los directivos.

- Cope (1991), dice que se trata de comportamiento proactivo encaminado a resolución de problemas, dirigido externamente a las condiciones del ambiente. Es un método para encontrar una posición comparativa favorable en un sector industrial en el que prevalece una competencia continua por los recursos. Su objetivo primordial es vincular el futuro de la organización a cambios que se vean venir en el ambiente.
- Steiner (1985), la define considerando 4 puntos de vista diferentes:
 - Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que se tomará. Observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger ciertas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear, significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.
 - Segundo, es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados.
 - Tercero, es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.
 - Cuarto, une tres tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica todo ello y así, lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

La planeación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, es una herramienta para administrar y para ordenar cambios. Debe llegar hasta las áreas de la empresa que apuntan al desarrollo. Aplicado al ámbito organizacional, se define a la estrategia como la movilización de todos los recursos de la organización con miras a alcanzar objetivos a largo plazo, se distingue de la táctica pues esta es un programa específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general (Steiner, 1985).

En general y para fines de la presente investigación, se puede definir a la planeación estratégica como la guía que establece la misión, visión y valores de la organización implantando políticas y programas que permitan organizar a los recursos, con una secuencia coherente, para la consecución de los objetivos organizacionales. Es la médula espinal del desarrollo organizacional (Vega Rugerio, J., 2001).

No existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa. La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente. No representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores, no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas (Hofer y Schendel, 1985).

Puede decirse que el objetivo principal de la planeación estratégica es el definir el rumbo y orientar los cursos de acción para lograr que la empresa llegue a donde quiere llegar. Planear y realizar en forma adecuada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales. Es un proceso que mantiene unido al equipo directivo, para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización, con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea (Hofer y Schendel, 1985).

3.3.- Proceso de la planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica se puede ver como un caso especial del proceso de solución de problemas aplicado a definir la estrategia de una organización. Los modelos incluyen en forma tácita o explícita, los siete pasos siguientes: (Hofer y Schendel, 1985)

- **Identificación de la estrategia.-** Es la evaluación de la estrategia actual de la empresa y de sus componentes.
- **Análisis ambiental.-** Evaluar los ambientes específicos, competitivo y general de la compañía para identificar las oportunidades y amenazas que se le presentan.
- **Análisis de recursos.-** Análisis de las principales destrezas y recursos disponibles, para cerrar las brechas estratégicas identificadas en el punto cuatro.

- **Análisis de la brecha.-** Comparación de los objetivos, estrategia y recursos de la organización, con las oportunidades y amenazas del ambiente a fin de determinar el grado de cambio que se requiera en la estrategia corriente.
- **Alternativas estratégicas.-** Identificación de las opciones sobre las cuales se pueda construir una nueva estrategia.
- **Evaluación de la estrategia.-** Evaluación de las opciones en términos de los valores y objetivos de los accionistas, la administración y otras fuentes legítimas de poder; los recursos disponibles; las oportunidades ambientales y las amenazas que existen, con el fin de identificar las que mejor satisfagan todas estas demandas.
- **Elección estratégica.-** Selección de una o más de las opciones para ejecutarla.

El sistema de planeación estratégica es solo un refinamiento del proceso general de planeación, adaptado al contexto estratégico. A este nivel estratégico el análisis se refiere al ambiente interno y externo: el análisis del ambiente externo pretende identificar las amenazas y oportunidades (principalmente desde el punto de vista del mercado, de la tecnología y de los competidores), mientras que el análisis del ambiente interno se refiere a las fortalezas y debilidades (desde el punto de vista de competencias distintivas, estructuras, etc.). El proceso de decisión puede descomponerse en cuatro fases: Objetivos, tácticas, evaluación y elección (Cope, 1991).

Para fines de la presente investigación, se tomará en cuenta la siguiente descripción del proceso de planeación estratégica: (Vega Rugerio, J., 2001)

- **Identificación de la Misión:** Nos indica la razón de ser de la organización. Identificando quién es el cliente, qué necesidades se les satisfacen y a través de qué producto (bien o servicio) se logra esa satisfacción; por lo tanto determina la parte estratégica de la organización.
- **Visión:** No todos los procesos de planeación estratégica la contemplan, sin embargo se considera que es importante ya que nos permite determinar hacia dónde queremos llegar y cómo nos vemos en el futuro, tomando en cuenta la situación actual y la deseada.
- **Valores:** Son las bases de actuación de la organización y además determina la imagen que se genera ante los clientes, proveedores y el entorno general. Representan convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible, desde el punto de vista personal o social, a un modo contrario o inverso de comportamiento o estado final de existencia.

Contienen un elemento de juicio pues incluyen las ideas del individuo sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Tienen tanto los atributos de contenido, que indican que un modo de conducta o estado final de existencia son importantes. Y de intensidad, estos especifican su grado de importancia. Cuando se clasifica los valores de un individuo en función de su intensidad, se obtiene el sistema de valores de esa persona. Este se identifica por la importancia relativa que se atribuye a cosas como libertad, placer, respeto de sí mismo, honestidad, obediencia, igualdad, etc. Se puede decir que el conjunto de valores, crea la cultura de la organización y de esta se deriva el actuar de la misma por lo que también se le puede considerar como la filosofía de la organización.

- **Objetivos:** Representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo específico. Estos definen *cuánto de qué tipo de conducta y cuándo*. Enfocan la atención y la energía hacia lo que se quiere lograr.
- **Análisis del ambiente externo (oportunidades y amenazas):** Analizar datos, pasados, presentes y futuros. Una estrategia exitosa será la que se adapte bien al ambiente, es necesario saber, por ejemplo, qué esta haciendo la competencia, qué legislación podría afectar la organización y cuál es el estado de la oferta de mano de obra en donde se realizan las operaciones. Además, explorar el ambiente en busca de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, para determinar la situación competitiva de la empresa. Las oportunidades más relevantes son aquellas que ofrecen importantes vías de crecimiento y lograr una ventaja competitiva.
- **Análisis de los recursos de la organización:** Analizar las aptitudes y habilidades que poseen los empleados de la organización; con qué recursos cuenta ésta; si ha tenido éxito en la creación de nuevos productos; cómo la perciben los consumidores y qué opinan de la calidad de sus productos o servicios. Este paso obliga a reconocer que toda organización está restringida en cierto modo por los recursos y habilidades que tenga a su alcance. Cualquier actividad que la organización realice bien o cualquier recurso que tenga a su disposición constituyen sus fortalezas. Las debilidades son aquellas actividades que la organización no realiza bien o los recursos que necesita, pero no posee. La estrategia de una organización debe estar bien acoplada a los puntos fuertes y débiles; se debe de construir con base en lo que se hace mejor y evitar las estrategias cuyo éxito dependa las áreas donde se es débil o carece de habilidad.

Es importante definir bien los valores de la cultura de la organización ya que esta puede promover o entorpecer las actividades estratégicas de la organización.

-
-
- **Formulación de estrategias:** Los tipos básicos de estrategias según Steiner, (1985) son:
- De producto.- incluirían la naturaleza del producto de línea; desarrollo de un nuevo producto; calidad, productividad y obsolescencia; eliminación de productos antiguos y la agregación de un producto a la línea.
 - De mercadotecnia.- canales de distribución, precios, ventas y publicidad, empaque, marca del producto y selección de las áreas del mercado.
 - Financieras.- desmantelación de los bienes no deseados, límite crediticio del cliente, obtención de fondos, financiamiento de investigación básica y gastos de instalaciones.
 - Referentes a la organización.- son el tipo de modelo organizacional que adopta cada empresa. responde preguntas prácticas como: ¿En qué medida se debe centralizar o descentralizar la autoridad para la toma de decisiones? ¿Qué tipos de modelos departamentales son los más apropiados? ¿Cómo se deben diseñar los puestos de staff?. Las estructuras organizacionales proporcionan el sistema y las relaciones de roles que ayudan a las personas a lograr objetivos.
 - De personal.- se encargarían de las relaciones sindicales, compensación, capacitación directiva, evaluación de productividad, sistemas de compensaciones y contratación.
 - Referentes a las relaciones públicas.- podrían incluir la política publicitaria, posición de la compañía en los asuntos políticos gubernamentales, relaciones con las organizaciones gubernamentales reglamentarias.
- **Implementación de estrategias:** Implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados. La implantación tiene éxito si la compañía logra sus objetivos estratégicos y los niveles planeados de rendimiento financiero. Existe una extensa gama de actividades gerenciales que hay que atender, las muchas maneras por medio de las cuales pueden los directivos abordar cada actividad, la habilidad que se necesita para que se lance una variedad de iniciativas y éstas funcionen, y la renuencia al cambio que se tiene que superar. Además, cada situación de implantación de la estrategia es tan especial que requiere su propio programa de acciones específicas. Se debe implantar de manera que se ajuste a la situación de la organización. Hay que considerar la naturaleza de la estrategia así como la cantidad de cambio estratégico que se necesita, ya que cambiar hacia una nueva estrategia audaz presenta más problemas de implantación que hacer pequeños cambios en la estrategia existente. Se deben de hacer las cosas de tal manera que se fomente un ambiente de trabajo que apoye la estrategia y una cultura corporativa. Hay que diagnosticar qué facetas de la cultura actual apoyan la estrategia y cuáles no lo hacen. Entonces se seleccionará una estrategia que sea compatible con las partes "sagradas" o inalterables de la cultura corporativa prevaleciente, una vez

seleccionada ésta, es vincular estrechamente la cultura corporativa con la estrategia y mantenerla allí.

- **Evaluación de resultados:** Se hacen las siguientes preguntas: ¿Qué tan eficaces han sido nuestras estrategias? ¿Es necesario hacerles ajustes y, en caso afirmativo, cuáles se requerirán?. Es necesario tomar en cuenta indicadores que permitan una evaluación efectiva, por lo que se puede decir que hay tantos indicadores como objetivos propuestos.

3.4.- Beneficios y limitaciones de la planeación estratégica

Los principales beneficios son los siguientes: (Steiner, G.,1985)

- ✓ **Formula y contesta preguntas importantes para una empresa:** Formula y contesta algunas de las preguntas claves en forma ordenada y con una escala de prioridades y urgencia, tales como: ¿cuál es la línea básica de nuestro negocio?, ¿cuál es nuestra filosofía?, ¿cuáles son nuestros propósitos fundamentales?, ¿cuáles son los objetivos de la empresa tanto a largo como a corto plazo?, ¿están estos últimos en equilibrio?, ¿cuáles son los cambios más importantes dentro de nuestro medio ambiente que nos afectarán?, ¿quiénes son nuestros competidores principales y dónde podríamos sacar ventaja?, ¿dónde están y cuáles son nuestros mercados?, etc. Estas preguntas son cada vez más difíciles de contestar, especialmente para grandes empresas; sin embargo, las respuestas son más y más importantes como base para tomar las decisiones correctas. Un medio ambiente cambiante es un factor sustancial, que influye en la introducción de la planeación estratégica formal en varias empresas.
- ✓ **Introduce un nuevo conjunto de fuerzas decisivos en un negocio:** Una de las grandes ventajas es que puede simular el futuro, en caso de que la simulación no resulte deseada, el ejercicio puede borrarse y comenzarse de nuevo. Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real, sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras. Alienta, permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas. Permite realizar experimentos sin gastar recursos. Exige el establecimiento de objetivos y los individuos de una organización por lo general, lucharán intensamente para lograr metas definidas y establecidas para su empresa.
- ✓ **Mide el desempeño:** Un plan completo, proporciona una base para medir el desempeño. Se disponen de normas para establecer un plan estratégico de naturaleza tanto cuantitativa, como cualitativa. El desempeño de un negocio no sólo debería medirse en términos financieros cuantitativos; las características cualitativas también son muy importantes, como por ejemplo, la creatividad, innovación, imaginación, motivación y los conocimientos pueden reflejarse en los resultados. Sin

embargo, si no se alientan, miden y valoran, un éxito puede fácilmente convertirse en lo contrario.

- ✓ Señala asuntos estratégicos: Señala los asuntos estratégicos a los cuales deberían prestarse atención. De esta manera, la atención de la dirección puede enfocarse sobre asuntos claves, sin tener que preocuparse por factores secundarios y esto representa un elemento muy valioso para una mejor toma de decisiones.
- ✓ Es un canal de comunicación: Es una red de comunicación muy útil, es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles de la dirección.
- ✓ Capacitación de los directivos: Varias compañías han comprendido que el sistema de planeación estratégica es un proceso de capacitación de los directivos, el sistema exige que ellos formulen y contesten el tipo de preguntas relacionadas con sus actividades.
- ✓ Sentido de participación: La planeación estratégica siempre debería estar acompañada por una mejor motivación y moral por parte de los directivos. Al participar en la elaboración de los planes, los directivos deberían obtener una cierta satisfacción en por lo menos la creación parcial de su propio destino. Ellos saben lo que se espera de ello y el cumplir con las exigencias será muy satisfactorio. Al mismo tiempo la seguridad personal puede aumentar y se establece confianza. Hoy en día, las personas dentro de una organización, a cualquier nivel, están interesados en participar en el proceso de la toma de decisiones para así contribuir con sus conocimientos a la empresa y encontrar oportunidades para ser creativos.

Es natural que la planeación estratégica tenga sus limitaciones; no siempre tiene la solución para los problemas directivos, se pueden considerar las siguientes: (Steiner, G., 1985)

- El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado: Pronosticar no es una ciencia exacta; por tanto, los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas, pueden fallar. Incidentes inesperados en acciones gubernamentales, tales como, la cancelación de un contrato, un cambio en las actividades de los sindicatos laborales, una baja en la actividad económica, o una repentina rebaja de precio por un competidor, son factores inseguros que entorpecen el proceso de la planeación.
- Resistencia interna: En varias empresas se originan prejuicios en contra de la planeación, que pueden impedir que ésta sea efectiva. En las organizaciones más importantes, las formas tradicionales de desempeñar las actividades, las reglas y los métodos antiguos, pueden estar tan arraigados que será difícil cambiarlos. Cuanto más crece una empresa, mayor será la cantidad de vestigios tradicionales.

- La planeación es costosa: Para lograr una planeación efectiva en una empresa mediana se requiere de un esfuerzo significativo. Asimismo, varias personas tendrán que dedicar su tiempo a este proceso y se incurrirán en gastos para estudios e información especiales. Por tanto, resulta cara y los directivos deberán efectuar constantemente una relación de costo/beneficio a través de todo el proceso.
- Crisis momentáneas: La planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina. Si una compañía ya está por quebrar, el tiempo que tendría que dedicar a este proceso será mejor empleado en resolver los problemas a corto plazo. Sin embargo, en caso de que una empresa se encuentre en una crisis momentánea, la cual podrá superar, la planeación estratégica debería ser continuada para evitar crisis futuras similares.
- Planear es difícil: La planeación es una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para solucionar y comprometerse a un cierto curso de acción. Además, involucra un tipo de proceso mental diferente a aquel necesario para tratar los problemas operacionales diarios. Los talentos necesarios generalmente no abundan en la mayoría de las empresas.
- Limitaciones impuestas: Los sistemas de planeación pueden resultar ineficaces en los siguientes casos: cuando son demasiados ritualistas y formales; cuando los directivos en línea tratan de delegar sus deberes al personal; cuando los directores aparentemente aplican la planeación pero toman sus decisiones sin consultar los planes; o cuando los directivos enfocan toda su atención a problemas a corto plazo, sin tomar en cuenta el futuro.

A manera de conclusión, este capítulo se puede resumir de manera esquemática como se presenta a continuación: (véase Figura 5)

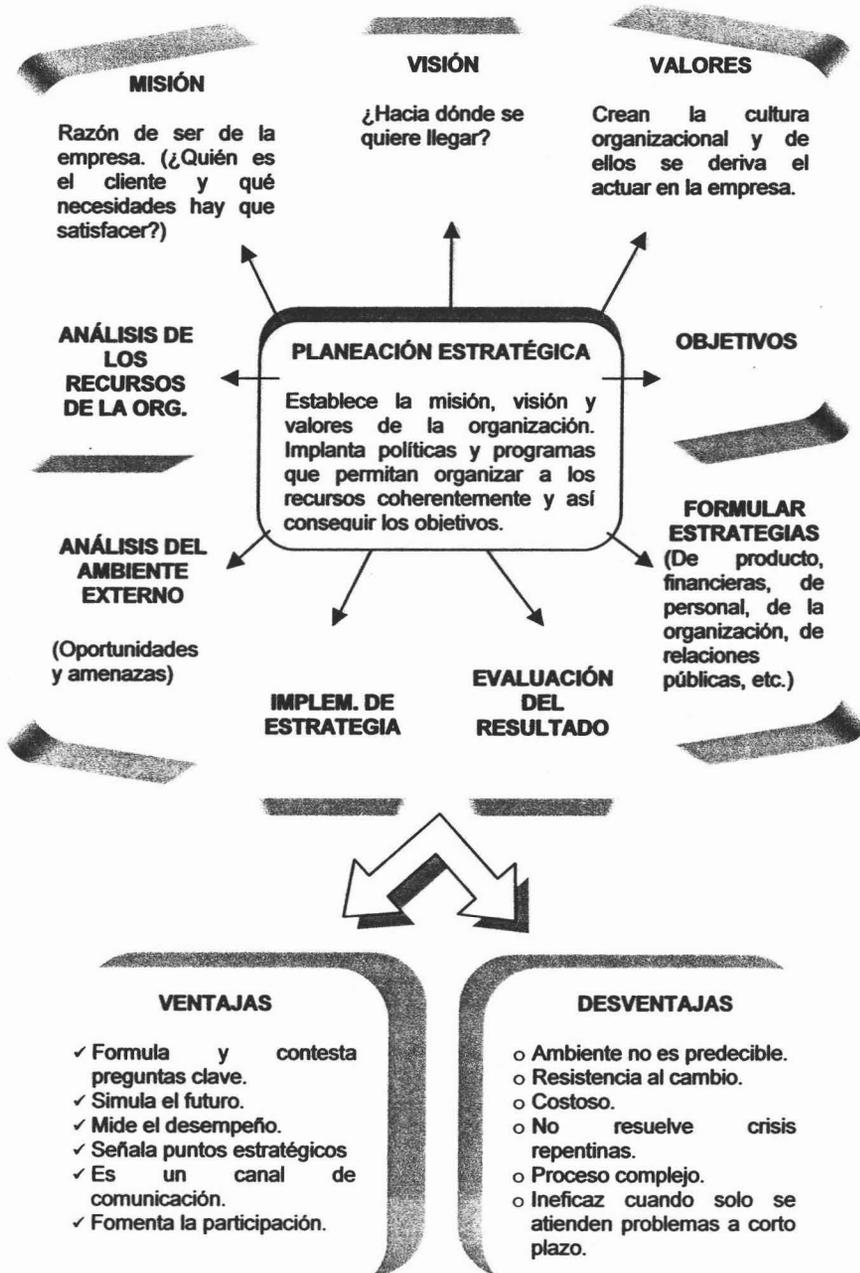


Figura 5. Conclusión esquemática del capítulo 3. Fuente: Propia

De acuerdo con la figura 5, la planeación estratégica es considerada médula espinal del desarrollo organizacional. Es una guía que establece, mediante una secuencia coherente, la misión, visión y valores de la organización. Implanta políticas y programas que permiten organizar los recursos y así llegara a la consecución de los objetivos organizacionales. Es decir, define el rumbo y orienta los cursos de acción para lograr que se llegue a donde se desea llegar.

El proceso para llevarla a cabo inicia con la identificación de la misión, que es la razón de ser de la organización, identificando quién es el cliente y las necesidades que se van a satisfacer; la visión, en la cual se determina hacia dónde se quiere llegar; y los valores, que son las bases de actuación, crean la cultura organizacional, es la imagen ante clientes, proveedores y entorno en general, de estos se deriva la filosofía. Después se establecen los objetivos que se desean alcanzar; se realiza un análisis del ambiente externo, identificando las oportunidades y amenazas que se van a enfrentar; se hace un análisis de los recursos con los que cuenta la organización; se formulan las estrategias; se implementan las estrategias; y finalmente se evalúan los resultados obtenidos.

Implementar este proceso conlleva ciertas ventajas, ya que formula y contesta preguntas clave, puede simular el futuro, debido a esta simulación es posible revertirlo si no funciona como se esperaba, mide el desempeño, señala puntos estratégicos, es un canal de comunicación y fomenta el sentido de participación.

Sin embargo, el implementarlo no significa que se vayan a resolver todos los problemas, entre sus limitaciones se encuentran que debido a que se trabaja con el medio ambiente, es muy difícil predecirlo con exactitud, se puede presentar resistencia al cambio, es costoso, no resuelve crisis repentinas ya que es un proceso planeado, es complicado llevarlo a cabo y resulta ineficaz al ser muy ritualista y formal, si se toman decisiones sin consultar los planes, si se enfoca la atención a resolver problemas a corto plazo sin que se tome en cuenta el futuro, etc.

En el siguiente capítulo se desarrollará el tema de competencias laborales. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de selección basado en competencias, pero antes se deben de comprender aspectos como antecedentes, definición, modelos teóricos, manera de identificar las competencias, proceso de certificación, la diferencia entre competencias técnicas y las clave, etc. Lo anterior ayudará al lector, a tener un amplio panorama de lo que es el tema y a poseer las bases para llevara a cabo una gestión completamente basada en competencias laborales.

Cap. 4
Competencias
Laborales

"Al hombre se le reconoce no por lo que sabe, sino por lo que hace con lo que sabe."

J. A. Ruiz

CAPÍTULO 4

4.- Competencias laborales

Antes de comenzar a hablar de competencias laborales, se tiene a continuación un ejemplo de lo que puede ser un problema cotidiano, esto, con el fin de comprender mejor el concepto, así como su importancia.

Posteriormente se comenzará por abordar el concepto de competencia, los tipos que se han descrito y entonces dar paso a la definición de competencias laborales, sus antecedentes y demás temas relacionados.

4.1.- Ejemplo introductorio

Se tiene el siguiente caso: (Vázquez, T., s.f.).

En una pequeña empresa de reparación de electrodomésticos, llega una señora por su "micro ondas":

- Buenos días, ¿quedó listo el "micro ondas"?
- Pues no, no ha venido el muchacho encargado de su trabajo
- Pero me dijeron la semana pasada que estaría hoy
- Va a tener que regresar la próxima, el encargado de su trabajo está enfermo, al irse la señora por demás molesta por el tiempo perdido y la indiferencia del empleado, otro que se encontraba presente le dice:
- Ya ni la "amuelas" si sólo es cambiar una resistencia, ¿por qué no lo haces?
- A lo cual le contesta indiferente:
- A mi no me toca hacer eso
- ¡Pero lo sabes hacer!
- Sí lo sé hacer, pero no me toca

En este diálogo se puede agregar la discusión que se guste imaginar, pero de lo que no cabe duda es el desconocimiento del empleado de las consecuencias al actuar de esa forma en cualquier empresa, y es que hasta cierto punto las funciones que se entregan al iniciar en un trabajo, limitan el desempeño de los empleados.

Otro caso muy común, es el de las personas que desarrollan excelentemente su trabajo, lo dominan, pero existe un gran problema, no cuentan con documentación de una institución educativa que avale esos conocimientos; por lo tanto, esas personas deberán conformarse con permanecer en un puesto sin poder aspirar a ascender.

Las situaciones antes mencionadas, se viven a diario y no se puede ser indiferente, puesto que en algún momento nos tocará vivirlas y manejarlas en el momento en que se esté trabajando en una organización, sin importar si es pública o privada, su giro, su tamaño; a pesar de estar en un nivel alto o bien en mandos medios, se estará trabajando con personas, las cuales cada una de ellas será por completo diferente a otra. Pero sobre todo, se necesitará de ellas, ya que son el instrumento directo por medio del cual la empresa logrará su visión, misión y objetivos.

Por lo tanto, se debe recordar que el Recurso Humano es el más importante dentro de la empresa, por medio del cual se pueden desarrollar los demás recursos, crecer como organización y permanecer en el mercado.

Estas son las situaciones que vienen a resolver las competencias laborales, a través de una perspectiva humanista, que busca a través de nuevas metodologías más flexibles y pertinentes, ofrecer a todos los mexicanos (sobre todo a los mayores que tienen la necesidad de contar con algo que los promueva a mejores aspiraciones laborales) amplias oportunidades de adquirir nuevos conocimientos o perfeccionar los que poseen, sin importar la forma en que los adquirieron. Esta nueva modalidad constituye un impulso adicional para que aquellos que por diversas razones carecieron de opciones educativas puedan desarrollar su potencial creativo y, así, acceder a mejores opciones laborales (Vázquez, T., s.f.).

Las organizaciones anteriormente se enfocaban a funciones, hoy a procesos. Lo fundamental y trascendente será desarrollar procesos internos orientados a fortalecer las competencias laborales (Vázquez, T., s.f.).

4.2.- Origen y generalización del concepto de competencias

El término competencias se introduce en la jerga empresarial a partir de Boyatzis con la publicación de su libro *El gerente competente*, el cual alcanza gran popularidad a finales de la década de 1980. El uso se generalizó rápidamente en los países europeos y se difundió a partir de su enfoque original de Inglaterra (1980), país que consolida el modelo en el sector privado en el intento inicial de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación para prepararse ante la globalización. Después se proyecta en Francia, fundada en los paradigmas participativos de la corriente constructivista de Bertrand Schwartz, y en América aparece con un enfoque comportamental definido para Estados Unidos por McClelland y la Universidad de Harvard. Canadá se aproxima al modelo funcionalista inglés (Benavides Espíndola, O., 2002).

Actualmente son innumerables las proyecciones de asesorías realizadas en América Latina, continente donde se internacionaliza en un gran porcentaje mediante la compra y el uso de paquetes tecnológicos de evaluación de competencias; sin embargo, en el 95% de los casos no se cuenta con el sustento teórico que fundamenta su aplicación, ni existe un consenso oficial general sobre metodologías ni usos de términos, los cuales se han adecuado según los paradigmas y los estilos utilizados por cada asesor o firma consultora (Benavides Espíndola O. 2002)

Algunos estudiosos de la psicología interpretaron las competencias como equivalente de “rasgo”, término que jamás abarca el alcance pretendido por las competencias. Otros atribuyen su origen a McClelland, quien durante la década de 1970 proyectó investigaciones motivacionales relacionadas con el estudio de carencias en rendimientos laborales bajos, pero en éste caso la orientación de corte clínico, distorsiona el sentido del concepto integrado de competencias laborales y ocupacionales (Benavides Espíndola, O., 2002).

Se requiere de un análisis y construcción de una sólida base conceptual, de identificación de competencias, que sea coherente con la realidad organizacional y los paradigmas impresos; en caso contrario, se torna imposible o distorsionado su uso y se cuestionaría la pretensión de contribuir a la implantación de una gestión por competencias, mucho menos podría tener los referentes conceptuales que permitan explicar cómo se desarrollan las competencias en un individuo y su impacto en el desempeño laboral (Benavides Espíndola, O., 2002).

El concepto de “competencia” fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo: (Rodríguez Trujillo, N., 1999)

Los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: 1. No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. 2. A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos.

Esto lo condujo a buscar otras variables, a las que llamó “competencias”, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio. Por ello, las competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, y no a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo (Rodríguez Trujillo, N., 1999).

La introducción del concepto de competencias significó para la psicología, al menos en el contexto laboral, una revisión de la manera en que se entienden las variables y sus formas de evaluación. Aunque, las variables en su definición tradicional continúan siendo necesarias y útiles, al igual que los instrumentos que se utilizan para su evaluación, es conveniente reconocer que el término “competencias” está aquí para quedarse y que ha tenido un impacto tan sustancial, que es importante conocer lo que significan y qué implicaciones tiene para el trabajo en recursos humanos (Rodríguez Trujillo, N., 1999).

En el marco específico de la psicología, el concepto responde a la concepción de la psicología cognoscitiva y del constructivismo, que concibe una mayor fluidez en la estructura del intelecto, en el procesamiento de la información y en la adaptabilidad del ser humano, que lo que se concebía en el pasado (Rodríguez Trujillo, N., 1999).

Las definiciones de competencia constituyen una verdadera legión. A continuación se citan algunas de ellas: (Rodríguez Trujillo, N., 1999)

- Spencer y Spencer (1993) consideran que: “Es una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.
- Rodríguez y Feliú (1996) las definen como: “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.
- Ansorena Cao (1996) plantea: “Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.”
- Woodruffe (1993) las plantea como: “Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”.
- Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: “Conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”.

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las competencias: (Rodríguez Trujillo, N., 1999)

1. Son características permanentes de la persona
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Probablemente una fuente de confusión con respecto a las competencias, es que son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales. De hecho, las competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): (Rodríguez Trujillo, N., 1999)

Lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), **lo afectivo** (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), **lo psicomotriz** o conductual (hábitos, destrezas) y **lo psicofísico o psicofisiológico** (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Esto establece en sí una diferencia. Mientras que la psicología tradicional intenta generar variables unidimensionales en la medida de lo posible, que garanticen homogeneidad conceptual y métrica para cada una de ellas (aunque luego se combinen para realizar predicciones de criterios complejos), las Competencias se plantean como multidimensionales en sí mismas y con una relación directa con el contexto en que se expresan. Una Competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, "competente" para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es "competente" (Rodríguez Trujillo, N., 1999).

Es lo que Lawshe y Balma (1966) planteaban hace muchos años como: (citados en Rodríguez Trujillo, N., 1999)

a) La potencialidad para aprender a realizar un trabajo, b) La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo, c) La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés. Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa como hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

Al abundar en la diversidad conceptual en criterios y proyecciones sobre el término "competencias", se ha generado confusión. Su interpretación depende del autor, de las tendencias culturales, de sus paradigmas, sus contextos de origen y la racionalidad organizacional que lo soporta. Estos fenómenos o variables, de no ser consideradas, pueden ocasionar dispersión y atomización de criterios y dilapidar intervenciones (Benavides Espindola, O., 2002).

La tendencia a asociar aptitudes y competencias ha generado cuidado especial entre investigadores del tema y consideran valioso hacer una diferenciación

clara, entendiendo que las primeras simplemente hacen parte de las competencias, reconocidas como el potencial que posee una persona y que no asegura un comportamiento productivo por sí mismo, ya que pueden desarrollarse o no, proyectarse o no en el mundo laboral, a diferencia de las competencias, que engloban no sólo aptitudes, sino los conocimientos, las destrezas, las emociones y los factores de la personalidad general desplegados y visibles en la práctica laboral (Benavides Espíndola, O., 2002).

4.3.- Tipos de competencias

Según Barrios E., se han definido tres tipos de competencias que serán la base de acuerdo con los fines de esta investigación: (citado en Cevallos Sarquis, C., 2002)

- **Básicas.-** Se refiere a aquellas de índole formativa que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva, tales como la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar. Estas competencias se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal.
- **Técnicas o Específicas.-** Se refieren a aquellas competencias asociada a conocimientos y habilidades de índole técnico y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas, por ejemplo, soldar con equipo desoí-acetileno, preparar el molino para laminado en caliente, etc. Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidáctica.
- **Clave o Genéricas.-** Están asociadas al desarrollo de diversas áreas y subáreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva; es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo. Se consideran como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, entidad, consorcio, sector, o Estado. Benavides Espíndola, O. (2002) señala que su finalidad está orientada a fortalecer la identidad, considerando que nacen de las políticas y los objetivos de la organización; estas variables son el fundamento para la determinación de competencias con base en la orientación organizacional.

A pesar de la anterior clasificación, se ha descubierto un sin fin de tipificaciones, por lo que a continuación se mencionarán los más importantes: De acuerdo con Bethell-Fox (citado en Cevallos Sarquis, C., 2002) se puede determinar que existen 20 competencias genéricas que parecen la causa de algunos aspectos que dan lugar a un desempeño superior en una serie de roles empresariales, técnicos, profesionales, de ventas, de servicio y de dirección. Estas se organizan en seis grupos principales: (Cevallos Sarquis, C., 2002)

a) Competencias de logro y acción

- Motivación por el logro: Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
- Preocupación por el orden y la calidad: Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles, comprobaciones y establecimiento de sistemas claros y ordenados.
- Iniciativa: Predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.
- Búsqueda de información: Curiosidad y deseo por obtener información amplia y concreta para llegar al fondo de los asuntos.

b) Competencias de ayuda y servicio

- Sensibilidad interpersonal: Capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, sin que éstos los hayan expresado o los expresen sólo parcialmente.
- Orientación al servicio al cliente: 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 dentro de la empresa.

c) Competencias de influencia

- Impacto e influencia: Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que siga un plan o una idea de acción.
- Conocimiento organizativo: Capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.
- Construcción de relaciones: Capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serían útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

d) Componentes gerenciales

- Desarrollo de personas: Capacidad para comprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
- Dirección de personas: Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo
- Trabajo en equipo y cooperación: Capacidad de trabajar, y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros.
- Liderazgo: Capacidad de desempeñar el rol del líder de grupo o equipo.

e) Competencias cognitivas

- Pensamiento analítico: Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.
- Pensamiento conceptual: Capacidad de identificar los modelos o conexiones entre situaciones y de identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
- Conocimientos y experiencia: Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

f) Competencias de eficacia personal

- Autocontrol: Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provoquen fuertes emociones.
- Confianza en sí mismo: Creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para una tarea y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto.
- Comportamiento ante fracasos: Capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.
- Compromiso con la organización: Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Gonzzi (1996) (citado en Quezada Martínez, s.f.), plantea tres grandes tendencias en la tipificación de las competencias:

1.- Competencias a través de las tareas desempeñadas.- Concibe al desempeño competente como aquel que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas claramente especificadas. Usualmente las tareas describen acciones concretas y significativas que son desarrolladas por el trabajador (sustituir focos dañados, reparar herramientas, etc.)

2.- Competencias a través de atributos personales.- Se centra en aspectos más característicos de las personas que ocasionan un desempeño laboral exitoso. Los atributos son definidos usualmente en forma genérica, de modo que permite su aplicación en diversos contextos. Por ejemplo, liderazgo, trabajo en equipo, orientación al cliente, comunicación efectiva, toma de decisiones, etc.

3.- Competencias a través de el enfoque integrado (holístico).- Consiste en combinar el enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales. La competencia laboral implica la capacidad de movilizar una serie de atributos para trabajar exitosamente en diferentes contextos y bajo diferentes situaciones.

4.4.- Definición de competencias laborales

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. A continuación se presentan varias definiciones sobre competencia laboral: (Organización Internacional del Trabajo, 2001)

- **CONOCER (México):** 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; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.
- **INEM (España):** Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.
- **OIT:** Ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.
- **Provincia de Quebec:** Una competencia es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.
- **Consejo Federal de Cultura y Educación (Argentina):** Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional
- **Australia:** La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Este, ha sido llamado 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. Nos permite

incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

- Alemania: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.
- National Council for Vocational Qualifications (NCVQ): En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.

Para fines del presente estudio, se empleará la siguiente definición:

- Es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, de acuerdo con una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. Representa el *Saber, saber hacer, y Saber ser* (García Macías, J., 2001).

Las capacidades de las que hablan las anteriores definiciones, se expresan en el saber, sentir y el hacer, es decir, en la combinación de la aplicación de habilidades, conocimientos y características personales, actitudes y aptitudes, los cuales al ser verificados en las situaciones de trabajo, significan que una persona ha alcanzado el tipo de nivel de desempeño esperado, consistente en la capacidad demostrable de transferir habilidades, de resolver problemas y obtener resultados.

La competencia laboral describe: (Organización Internacional del Trabajo, 2001)

- Conocimientos.- Conceptos utilizados en un área específica
- Habilidades.- Facilidad para aplicar los conocimientos y experiencia adquirida. Ayudan a transformar los conocimientos en resultados concretos.
- Características personales.- Influencian la actitud y el conocimiento de las personas.

Se expresan en: (Organización Internacional del Trabajo, 2001)

- Lo que la persona es capaz de hacer
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho
- Las condiciones en que la persona tiene que demostrar su aptitud
- Los tipos de evidencias necesarias para tener la seguridad de que lo que se hizo, fue realizado de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad.

4.5.- Modelos analíticos que sustentan al de competencias laborales

Acorde con la cultura social y organizacional, existen visiones que permiten trabajar sobre el tema de las competencias, las cuales podrían clasificarse en las orientaciones siguientes: (Benavides Espíndola, O., 2002)

4.5.1.- Conductista

Su origen se adjudica a las investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard, Estados Unidos; las competencias se conceptúan en términos de características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior. Dichas competencias se indagan y se seleccionan por parte de la dirección general y/o por sus asesores.

Se pretende, entonces, mediante el condicionamiento de los empleados establecer una cultura organizacional sustentada en las categorías seleccionadas y proyectadas en el día tras día y en cada individuo que hace parte de la organización.

Su construcción se apoya en la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos (premios y castigos), pretendiendo reforzar las competencias seleccionadas. Su aporte está constituido por las competencias genéricas, y su limitación, por la relación causal lineal y la generalización.

Los desempeños a demostrar por la persona, no se derivan de los procesos de la organización, sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en liderazgo pueden ser: plantear objetivos claros; estimular y dar dirección a equipos de trabajo; tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; etc., (Benavides Espíndola, O., 2002).

4.5.2.- Funcionalista

Nace en Inglaterra y su orientación se establece en el fenómeno causal, es decir, las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema-resultado-solución. La competencia se

define como la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso. Parte del análisis de empleos para determinar las funciones esenciales y los elementos fundamentales implicados para la obtención de resultados y la demostración de la capacidad de desempeño de cada trabajador. Por tanto, se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos, que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo.

Las competencias son establecidas por trabajadores expertos, quienes elaboran el análisis funcional y la desagregación de los elementos en mapas de competencias laborales.

Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos, convirtiéndolo en la plataforma de los desempeños mínimos esperados del personal. Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y de conocimientos asociados (Benavides Espíndola, O., 2002).

4.5.3.- Constructivista

Tiene su raíz en Francia, país que tradicionalmente se le reconoce por su capacidad democrática. Esta tendencia facilita la construcción de competencias laborales no sólo a partir de la función que nace del contexto, de la razón de ser y la capacidad de respuesta de la organización (parámetros de corte funcionalista), sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y sus posibilidades, ofreciendo escenarios de construcción grupal. Su aporte es metodológico, considerando que su orientación fundamentalmente se establece con criterios constructivistas participativos.

Por tanto, no se definen a priori las competencias del personal, sino que se construyen a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. Las competencias están ligadas a los procesos en la organización. Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan estas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicadas van emergiendo. Desde esta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminados, sino las que emergen en los procesos de mejora (Benavides Espíndola, O., 2002).

4.6.- Dimensiones que se distinguen en las competencias laborales

Al referirse a la competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia. Se trata de la Identificación de competencias, la Normalización de competencias, la Formación basada en competencias y la Certificación de competencias: (Organización Internacional del Trabajo, 2001)

- **Identificación de competencias:** Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método "desarrollo de un currículo" (DACUM, por sus siglas en inglés) así como sus variantes SCID y AMOD y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves, de corte conductista.
- **Normalización de competencias:** Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).
- **Formación basada en competencias:** Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial. Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere.

Algunas de las competencias clave, en que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos; no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. Paradójicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la

interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo (Organización Internacional del Trabajo, 2001).

- **Certificación de competencias:** Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y; a las entidades capacitadoras, qué orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

4.7.- Identificación de competencias laborales

4.7.1.- Análisis ocupacional

La identificación de los contenidos de las ocupaciones se derivó de los intentos por lograr clasificaciones de los trabajos a fin de establecer diferentes niveles de remuneración. Los primeros antecedentes en la identificación de contenidos del trabajo derivaron en las categorías de clasificaciones de trabajadores para efectos de negociación colectiva. En esos años de comienzos del siglo XX, las diferenciaciones más descriptivas no pasaban de referirse a categorías como "trabajador", "empleado", "capataz", "supervisor", "gerente"; reflejando así, el estado de la organización del trabajo. Posteriormente las descripciones aparecieron muy ligadas a la lógica de los puestos de trabajo descritos; apegadas a la descripción exhaustiva pero también incluyendo un alto ingrediente jerárquico; diferenciando el trabajo de planta, del trabajo de oficina y el trabajo de hacer, del trabajo de pensar (Jobert, A., 1990).

Con el tiempo las clasificaciones fueron adquiriendo complejidad; su creciente importancia en la negociación salarial ocasionó la intervención del estado para su definición. Cada vez más, nuevas ramas de producción fueron objeto de clasificación y la mayor cantidad de definiciones disponibles desembocó en el perfeccionamiento de técnicas de análisis de puestos de trabajo (Jobert, A., 1990).

Se diseñaron y establecieron un conjunto de métodos para ponderar diferentes factores de incidencia que pretendían establecer la complejidad y profundidad de un puesto de trabajo de modo que se pudieran especificar las características educativas, habilidades, destrezas y aún, condiciones físicas de

los candidatos. También, las técnicas de análisis de puestos se utilizaron para diseñar escalas salariales basadas en aspectos como la responsabilidad, esfuerzo físico, esfuerzo mental, ambiente de trabajo, etc. (Jobert, A., 1990).

Los cambios en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo; así como las nuevas exigencias en el desempeño competente de los trabajadores han delatado la obsolescencia de los métodos "científicos" de análisis de puestos. La alta especificación de tales análisis riñe con la flexibilidad requerida en el desempeño eficiente. La fragmentación de actividades propia del análisis de puestos no va con la polivalencia y mayor participación exigida. La tradicional diferenciación entre quién hace y quién decide se diluye en las nuevas formas de organización de equipos de trabajo autónomos y en la disminución de los niveles medios, típica de las estrategias de aplanamiento organizacional (Jobert, A., 1990).

Se han perfeccionado actualmente varias metodologías para el análisis ocupacional que pretenden identificar contenidos ocupacionales y facilitar la descripción de las competencias requeridas para el desempeño en una ocupación. A partir de tal descripción se siguen sustentando muchas de las actividades de gestión de recursos humanos (selección, promoción, remuneración, capacitación, certificación, evaluación) (Jobert, A., 1990).

A continuación se citan algunas definiciones de análisis ocupacional:

- **Cinterfor/OIT:** Proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás (Agudelo, S., 1993).
- **OIT:** Es la acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada (OIT., 1993).
- **Instituto Nacional de Empleo de España (INEM):** El proceso de análisis ocupacional se centra en la revisión de diferentes fuentes (clasificación de ocupaciones, información económica sectorial, estudios de necesidades de formación) y se desarrolla en dos grandes fases: la primera es el establecimiento de la estructura ocupacional de la familia profesional y la segunda es la determinación de perfiles profesionales de las ocupaciones. Utiliza el método de análisis funcional y lo considera un instrumento superador del análisis de tareas. Considera a la ocupación una agrupación de actividades profesionales pertenecientes a diferentes puestos de trabajo con características comunes, cuyas tareas se realizan con normas, técnicas y medios semejantes, y responden a un

mismo nivel de cualificación. El perfil profesional, resultante en la segunda fase, es la descripción de competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional.

Esta compuesto por la declaración de la competencia general, la descripción de las unidades de competencia; la identificación de las realizaciones profesionales, la descripción y agrupamiento de las tareas y la especificación de los criterios de ejecución (INEM., 1995).

- **Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México: Metodología enfocada a la obtención, ordenación y valoración de datos relativos a los puestos de trabajo, los factores técnicos y ambientales característicos en su desarrollo y las habilidades, conocimientos, responsabilidades y exigencias requeridas a los trabajadores para su mejor desempeño.** Por ello, se recaba la información en los centros de trabajo, se clasifican en ocupaciones los puestos relacionados entre sí y se integran, una vez clasificados, en un catálogo (Secretaría del Trabajo y Previsión Social., 1986).
- **American College Testing (ACT):** Es la recolección sistemática y analítica de la información sobre las acciones que realizan los empleados en el desempeño de las tareas relacionadas con su empleo. Esta organización desarrolló una metodología de análisis ocupacional en 1993 para identificar las competencias y destrezas comunes a través de todas las ocupaciones dentro de un entorno de trabajo (ACT., 1998).

4.7.2.- Análisis funcional

Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios. El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

Es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores que conozcan la función analizada. Su valor como herramienta parte de su representatividad. En su elaboración se siguen ciertas reglas encaminadas a mantener uniformidad de criterios.

A continuación se citan algunas definiciones de Análisis Funcional:

- **CONOCER:** Para detectar los elementos de competencia que se presentan en una actividad productiva compleja, como las que normalmente se evidencian en las organizaciones productivas, se cuenta con el Análisis de las Funciones o Análisis Funcional que

consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia.

El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer –por su pertinencia- el valor agregado de las funciones. El resultado del análisis se expresa mediante un mapa funcional o árbol de funciones (www.conocer.org.mx , extraído el 19 de Octubre de 2004)

- L. Mertens, (1997): El análisis funcional ha sido acogido por la nueva teoría de sistemas sociales como su fundamento metodológico técnico. En esa teoría, al análisis funcional no se refiere al "sistema" en sí, en el sentido de una masa, o un estado, que hay que conservar o de un efecto que hay que producir, sino que es para analizar y comprender la relación entre sistema y entorno, es decir, la diferencia entre ambos. Desde esta perspectiva los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno. En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no sólo en su relación con el entorno de la empresa, sino que él también constituye subsistemas dentro del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra. El análisis funcional, parte de lo existente como contingente, como probabilidad, y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado que se espera de la empresa. Intenta hacer comprensible e inteligible que el problema puede resolverse así, o bien de otra manera. La relación entre un problema y el resultado deseado y la solución del mismo, no se comprende entonces por sí misma; sirve también de guía para indagar acerca de otras posibilidades, de equivalencias funcionales. El método funcional es un método comparativo; en términos de competencias, analiza las relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras.
- Sistema inglés: El análisis funcional es un proceso mediante el cual se establece el propósito clave del área en análisis y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se deben efectuar para permitir que la función principal se alcance. Una vez identificado el propósito clave la desagregación se hace contestando la pregunta ¿Qué hay que hacer para que esto se logre?. Este procedimiento se efectúa hasta llegar al nivel en el que la función a realizar, que responde a la pregunta formulada, puede ser llevada a cabo por una persona. Es ahí cuando aparece la competencia laboral de un trabajador. Normalmente ello ocurre entre el cuarto y quinto nivel de desagregación en el árbol o mapa funcional (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la definición del propósito clave de la organización y concluye cuando se encuentre en funciones productivas simples -elementos de competencia- que pueden ser desarrolladas por un trabajador. Algunos ejemplos de propósito clave en el análisis funcional: "Producir y comercializar papel de acuerdo con las necesidades de los clientes"; "Operar servicios de educación técnica y capacitación, basados en normas de competencia", etc., (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

El proceso de desagregación (desglose) de las funciones se hace siguiendo la lógica de causa-efecto. Al realizar el desglose se debe verificar lo que debe hacerse para alcanzar el resultado descrito en la función que está siendo desagregada. De este modo la desagregación de una función en el siguiente nivel, está representando lo que se debe lograr para que dicha función se lleve a cabo. La pregunta clave en el desglose es: "¿Que hay que hacer para que esto se logre? (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

El mapa funcional, o árbol funcional, es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma en "árbol" (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

De hecho las ramas del árbol son "causas" ligadas gráficamente hacia la izquierda (o hacia abajo según se halla dibujado) con sus respectivas "consecuencias". Si se lee de abajo hacia arriba (o de izquierda a derecha) se estaría respondiendo el "¿Cómo?" una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran. En sentido contrario, de derecha a izquierda se estaría respondiendo el "¿Para qué?" de cada función el cual se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente. No es una representación de procesos. No intenta describir gráficamente el proceso sino las funciones productivas necesarias para alcanzar el propósito clave. Al elaborarlo debe cuidarse de incluir descripciones de operaciones o tareas (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

Puede verse a continuación un ejemplo de un mapa funcional: (véase Figura 6)

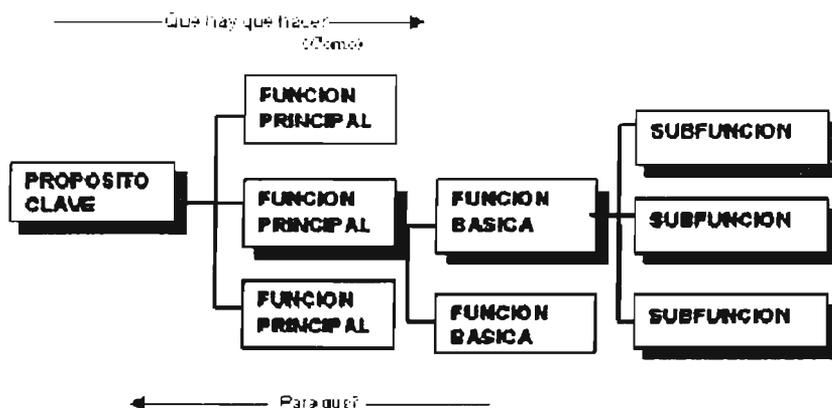


Figura 6. Mapa funcional. Fuente: CONOCER., Febrero 1998

➤ **Función principal o propósito clave**

Es la base a partir de la cual se desarrolla el mapa funcional. Es el vértice del que se desprenden sucesivamente las funciones productivas con la lógica "¿qué hay que hacer para que esto se logre?" (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

Describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible, deben evitarse los adornos típicos de las declaraciones de misión utilizadas en trabajos relacionados con definiciones de política empresarial. Usualmente se redacta utilizando un verbo que describe una actuación sobre un objeto (el producto obtenido) y cierra con una condición acerca de la calidad o de la intención de atender el mercado o los clientes. Describe lo que es necesario lograr; se centra en mostrar el resultado de la actividad productiva bajo análisis (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

➤ **Unidad de competencia**

La unidad de competencia es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona. Está conformada por un conjunto de elementos de competencia, reviste un significado claro en el proceso de trabajo y, por tanto, tiene valor en el ejercicio del trabajo (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

La unidad no sólo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

➤ **Calificación laboral**

Las unidades de competencia constituyen módulos con un claro significado y valor en el trabajo. La agrupación de diferentes unidades en grupos con una clara configuración ocupacional del sector analizado y con un nivel de competencia definido, va configurando las calificaciones laborales. Las calificaciones no son nombres de puestos de trabajo. Son conjuntos de competencias que pueden servir como referente para el desempeño de los puestos de trabajo en la organización y también para la conformación de programas de formación. Cada puesto de trabajo tendrá claramente especificadas las unidades de competencia que deben ser certificadas para su ejercicio competente. Una calificación laboral puede tener unidades aplicables a más de un puesto de trabajo, así se empieza a facilitar la movilidad laboral. Son un conjunto de unidades de competencia integradas en el ámbito de una función productiva (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

Resumiendo, una calificación laboral, en un nivel de desempeño especificado; está constituida por varias unidades de competencia. Las unidades de competencia están conformadas por elementos de competencia y estos a su vez se especifican en criterios de desempeño, rango de aplicación, evidencias de conocimiento y evidencias de desempeño (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

➤ **Elemento de competencia**

La desagregación de funciones realizada a lo largo del proceso de análisis funcional usualmente no sobrepasa de cuatro a cinco niveles. Al analizar el último nivel, se encontrará que comprende competencias, funciones que a ese nivel ya pueden ser cumplidas por personas capaces de realizarlas (o sea competentes). Estas diferentes funciones, cuando ya pueden ser ejecutadas por personas y describen acciones que se pueden lograr y resumir, reciben el nombre de elementos de competencia. Es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y, es entonces, una función realizada por un individuo. Se redactan como una oración, siguiendo la regla de iniciar con un verbo en infinitivo preferiblemente; a continuación describir el objeto y; finalmente, aunque no es obligatorio en todos los casos, incluir la condición que debe tener la acción sobre el objeto. Debe completarse acompañándolo de los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el campo de aplicación (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

Definiciones complementarias a los elementos de competencia: (Organización Internacional del Trabajo, s.f.)

- **Campo de aplicación.**- Es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia.

- **Criterios de desempeño.-** Una vez definidos los elementos de competencia estos deben precisarse en términos de: la calidad con que deben lograrse; las evidencias de que fueron obtenidos; el campo de aplicación; y los conocimientos requeridos. Al definirlos, se alude al resultado esperado con el elemento de competencia y a un enunciado evaluativo de la calidad que ese resultado debe presentar. Son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia. Deben expresar las características de los resultados, altamente relacionadas y significativas con el logro descrito en el elemento de competencia. Son la base para que un evaluador juzgue si un trabajador es o aún no, competente. Permiten precisar acerca de lo que se hizo y la calidad con que fue realizado.
- **Evidencias de desempeño.-** Son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación.- Las evidencias por producto son pruebas reales, observables y tangibles de las consecuencias del desempeño.
- **Evidencias de conocimiento.-** Incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Puede referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen.

Un elemento se redacta de una forma tal que al leerlo pueda anteponerse la frase: "el trabajador será capaz de.....". Los elementos de competencia son la base para la normalización. Se pueden agrupar varios elementos afines que signifiquen alguna realización concreta en el proceso productivo; estos conjuntos de elementos se denominan unidades de competencia (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

4.8.- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER)

En México existe un organismo encargado de regular y establecer todo lo relacionado a las competencias laborales. Se define de la siguiente manera: (Ramos Campa, V., 2002)

Es un Fideicomiso público, sin carácter paraestatal, es decir, que recibe recursos públicos, pero que es administrado fundamentalmente por los sectores productivos y cuyo control tiende a ser totalmente ejercido por los mismos sectores. Es un organismo con participación tripartita del sector social, empresarial y público, responsable de la operación y desarrollo de los sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral.

El pleno del Consejo está integrado por los siguientes representantes: (Ramos Campa, V., 2002)

➤ Sector Público

- Secretario del Trabajo y Previsión Social
- Secretario de Educación Pública
- Secretario de Hacienda y Crédito Público
- Secretario de Comercio y Fomento Industrial
- Secretario de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural
- Secretario de Turismo

➤ Sector Obrero

- Presidente del Congreso del Trabajo
- Secretario de Educación, Capacitación y Adiestramiento de la Confederación de Trabajadores de México.
- Secretario General del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana
- Secretario General del Sindicato Nacional de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana.
- Secretario de asuntos Campesinos del Comité Ejecutivo Nacional de la CROC

➤ Sector Empresarial

- Presidente del CCE
- Director General del grupo VITRO S.A.
- Presidente del Consejo de Administración de TELMEX S.A de C.V.
- Presidente del Consejo de Administración del grupo POSADAS
- Presidente de la COPARMEX
- Presidente del Consejo de Administración del grupo CONDUMEX S.A. de C.V.

➤ Sector Agropecuario

- Secretario General de la Confederación Nacional Campesina

Los sectores aquí citados, son el reflejo de la aceptación que está teniendo el modelo de competencias laborales ante la sociedad mexicana y en todo el sector productivo, ya que como puede apreciarse, se han involucrado o han manifestado su participación tanto grandes empresas, como grandes sindicatos. Esta es una ventaja, digna de tomarse en cuenta, ya que si el modelo está siendo reconocido por los grandes empresarios, se esperaría a que llegara a la micro empresa mexicana. Entre las principales funciones a realizar por el Consejo destacan: (Ramos Campa, V., 2002)

- Desarrollo de la metodología para la normalización, de acuerdo con las Reglas Generales y Específicas de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral, documentos que proporcionan las bases conceptuales y metodológicas para el desarrollo de los Sistemas, las cuales fueron elaboradas con la participación de diversas instancias educativas y de los sectores empresarial y laboral.
- Instalar Comités de Normalización, con la participación de representantes de los sectores productivos por la rama de actividad económica o área de competencia.
- Generar Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) de carácter nacional, que faciliten la toma de decisiones en el mercado laboral y que vinculen de manera eficiente a trabajadores, empleadores y prestadores de servicios de formación y capacitación, a partir del establecimiento de las calificaciones correspondientes, derivadas de las normas y su inserción en la matriz de calificaciones de competencia laboral.
- Realizar proyectos piloto en sectores o empresas seleccionadas, que permitan probar metodologías y documentar su desarrollo, con efectos demostrativos.

4.8.1.- Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC)

Se implementa a partir de 1995 en forma coordinada por la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), las que con el apoyo y participación de los sectores empresarial, laboral y educativo, pretenden transformar los procesos de formación y capacitación del país, impulsando una nueva relación empresa – trabajador – escuela (Ramos Campa, V., 2002).

La estrategia a seguir para el alcance de sus objetivos, se realiza mediante la cobertura de los requerimientos de calificación de los trabajadores mexicanos, a través de mejorar los niveles de productividad y competitividad de las empresas y de la economía nacional en su conjunto, así como ampliando las posibilidades de incorporación, desarrollo y permanencia de los individuos en el empleo (Ramos Campa, V., 2002).

El PMETyC se desarrolla a través de cinco componentes: (Ramos Campa, V., 2002)

- Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL)
- Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL)
- Transformación de la Oferta de Formación y Capacitación
- Estímulos a la Demanda de Capacitación y Certificación de Competencia Laboral.
- Información, Evaluación y Estudios.

Tiene como propósito organizar un sistema de formación y capacitación que se oriente por resultados y se base en Normas Técnicas de Competencia Laboral y que, además, sea flexible para facilitar a los individuos el tránsito entre educación y trabajo a lo largo de su vida productiva y ofrecer a las empresas servicios educativos de calidad que les permitan atender sus requerimientos de productividad y competitividad. Para su desarrollo, se realizan experiencias piloto en Instituciones educativas y de capacitación a cargo de la SEP, como: el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT), y otras Instituciones que se han incorporado, como la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA), la Coordinación General de Universidades Tecnológicas, el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y la Escuela Bancaria y Comercial. Con ello, se pretende elevar la calidad y pertinencia de la formación y capacitación que se ofrece a la población trabajadora y a la planta productiva (Ramos Campa, V., 2002).

El PMETyC se inscribe en un marco estratégico común al de los países más avanzados y caracterizado por los siguientes cuatro ejes de preocupación: (Ramos Campa, V., 2002)

- El acercamiento entre el mundo laboral y la educación/capacitación
- La adecuación de los trabajadores (as) a los cambios en la tecnología y en la organización social de la producción y el trabajo.
- La renovación de las entidades de educación/capacitación, de la calificación de los instructores (as) y de las acciones formativas.
- La adquisición equitativa y flexible de las competencias

4.8.2.- Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL)

Es uno de los dos Sistemas a cargo de CONOCER. Tiene como propósito que el sector productivo defina y establezca Normas Técnicas de Competencia Laboral de carácter nacional, por rama de actividad productiva o área de competencia, las cuales serán la base para el desarrollo del Sistema de Certificación de Competencia Laboral (Ramos Campa, V., 2002).

Los objetivos principales del sistema son: (Ramos Campa, V., 2002)

- Promover la generación, aplicación y actualización de Normas Técnicas de Competencias Laboral que propicien la vinculación eficiente entre trabajadores, empresarios y prestadores de servicios de formación y capacitación, asegurando la correspondencia entre las normas y las necesidades de calificación.
- Conformar un sistema de información de Normas Técnicas de Competencia Laboral que apoye la realización de diagnósticos sobre necesidades de personal de las empresas, oriente la aplicación o adaptación de los programas de capacitación de centros de trabajo e

Instituciones educativas hacia el enfoque de competencia laboral y facilite la toma de decisiones en el mercado nacional.

- Facilitar la formación integral y continua del individuo, de manera que le permita progresar en su competencia laboral, adquirir y desarrollar habilidades para el desempeño eficiente de distintas funciones laborales y para contribuir a la identificación y solución de los problemas que afectan a los procesos productivos, fortaleciendo su capacidad de adaptación y su autoestima.

4.8.3.- Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL)

Es el segundo de los sistemas a cargo de CONOCER. Tiene el propósito de construir las bases para el establecimiento de mecanismos de certificación que den claridad y certeza sobre la competencia laboral de los trabajadores y, en general, de las personas interesadas en certificar su competencia. Diseñó un modelo de evaluación de la competencia laboral basado en los siguientes principios: (Vega Rugerio J., 2001)

- Transparencia
- Validez
- Confiabilidad

4.8.4.- Modelo de evaluación de competencia laboral

Con base en los principios de transparencia, validez y confiabilidad, se ha trabajado un modelo de evaluación que incorpora las necesidades y expectativas de los diferentes agentes participantes y las concilia con los objetivos del SCCL (Vega Rugerio, J., 2001).

Incluye y se alimenta de los diferentes enfoques teóricos y metodológicos, lo cual no implica una adición desorganizada de elementos técnicos, sino una estructuración y sistematización de principios, procedimientos e instrumentos pertinentes al proyecto, cuya premisa principal es la ordenación con base en un planteamiento de competencia (Vega Rugerio, J., 2001).

La flexibilidad y posibilidad de mejoramiento continuo constituyen criterios fundamentales en el diseño de este modelo. La noción de calidad se encuentra incluida desde la formulación misma del proyecto y se refleja en todas las acciones que contempla (Vega Rugerio, J., 2001).

El modelo se encuentra ligado a la expresión que tienen las Normas Técnicas de Competencia Laboral, estableciendo el vínculo entre las funciones laborales normalizadas y de certificación. Este esquema de evaluación se encuentra determinado por una matriz de calificaciones que considera distintos niveles de autonomía en la ejecución de las funciones laborales y diferentes grados de responsabilidad y complejidad que pueden identificarse dentro de una actividad

productiva; por ello la evaluación deberá estar alineada, de manera metodológica e instrumental, con esos niveles y grados (Vega Rugerío, J., 2001).

El modelo establece tres diferentes finalidades de la evaluación: (Vega Rugerío, J., 2001)

- **Diagnóstica.-** Ubica al individuo en el estado en que se encuentra en relación con una Norma Técnica de Competencia Laboral, antes de que se incorpore al proceso de certificación.
- **Formativa.-** Permite ofrecerle al individuo diferentes opciones de capacitación en caso de que aún no sea competente, orientándole acerca de los aspectos que sean necesarios cubrir para cumplir con los requerimientos de la norma; y la evaluación que tiene como finalidad.
- **Certificación.-** Que consiste en que una vez obtenida la evidencia definida por la Norma Técnica de Competencia Laboral, se le otorga un reconocimiento formal.

4.9.- Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL)

La NTCL, es un conjunto de especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función laboral (García Macías, 2001).

Una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) es un documento elaborado por un Comité de Normalización de Competencia Laboral en consulta con el sector productivo correspondiente, aprobado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) y sancionado por los Secretarios de Educación Pública (SEP) y del Trabajo y Previsión Social (STPS), que establece para uso común y repetido en todo el territorio de los Estados Unidos Mexicanos las características y las directrices para la evaluación de la competencia laboral (Organización Internacional del Trabajo, 2001).

Para el CONOCER, una norma técnica de competencia laboral usualmente incluye: (Ibarra Almada, A., 1998)

- Ψ Lo que una persona debe ser capaz de hacer
- Ψ La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho
- Ψ Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia
- Ψ Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.
- Ψ La competencia para administrar los recursos requeridos para el trabajo y el trabajo mismo.
- Ψ La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene y de protección al medio ambiente.

- Ψ La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y en los métodos de trabajo.

Una norma expresa más que el mero desempeño logrado en la forma de resultados. También, en cuanto a la competencia, la norma permite describir: (Ibarra Almada, A., 1998)

- Ψ La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad.
- Ψ La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función productiva.
- Ψ La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a otros contextos laborales.

La norma define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente. Es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral. En este sentido la norma de competencia está en la base de varios procesos dentro del ciclo de vida de los recursos humanos: el de selección, el de formación, el de evaluación y el de certificación (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

Un estándar de competencia puede brindar un criterio fundamental en la selección del personal para un espectro variado de ocupaciones en la empresa más que para un puesto de trabajo. Es fundamental en la elaboración de los currículos de formación, al establecer los elementos de competencia y las evidencias y criterios de desempeño que pueden convertirse en orientadores para la especificación de objetivos de los módulos de formación y objetivos de aprendizaje en cada uno de los módulos definidos. Los empresarios sabrán qué esperar de un programa de formación basado en una norma de competencia. Los trabajadores sabrán cual será el contenido formativo a partir de la norma (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

La evaluación de la competencia laboral adquiere una dimensión mucho más objetiva cuando es realizada contra una norma técnica de competencia laboral. De este modo el desempeño se verifica en relación con el contenido de la norma, obviando eventuales elementos subjetivos. Los trabajadores pueden conocer el contenido ocupacional de la norma contra la cual serán evaluados (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

La certificación ocupacional se efectúa en referencia a las normas de competencia laboral. De este modo el certificado le imprime un valor de posesión quien lo obtuvo centrado en la descripción de sus competencias a partir de una norma. Así, los trabajadores exhibirán acreditaciones acerca de lo que saben hacer, no solamente de las horas de formación y del nombre de los cursos a los que asistieron (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

4.10.- Los cinco niveles de competencia laboral

Las normas de competencia laboral están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados generan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

En el sistema aplicado en el Reino Unido, los niveles se han estructurado a partir del análisis de las funciones productivas. Su intención fue la de crear un marco de referencia lo suficientemente amplio para conservar un sentido de flexibilidad y mantener las posibilidades de los individuos para transferir sus competencias a nuevos contextos laborales, su utilización permite visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes calificaciones (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

Los cinco niveles de competencia definidos en el Reino Unido son: (Organización Internacional del Trabajo, 2001)

- Nivel 1: Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.
- Nivel 2: Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo, puede requerirse la colaboración con otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.
- Nivel 3: Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales llevadas a cabo en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.
- Nivel 4: Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.
- Nivel 5: Competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

4.11.- Certificación de competencias laborales

La certificación es la culminación de un proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores; implica la expedición por parte de una institución autorizada, de una acreditación acerca de la competencia poseída por el trabajador. En muchas instituciones de formación, la certificación se otorga como un reconocimiento a la culminación de un proceso de formación, basada en el tiempo de capacitación y práctica, así como en los contenidos evaluados. Ello no necesariamente asegura que se esté haciendo una evaluación de competencias (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

El refuerzo dado al concepto de certificación pretende alejarlo de la concepción académica de credencial obtenida al concluir estudios y haber resuelto apropiadamente las pruebas y acercarlo a la descripción de las capacidades laborales reales del trabajador, en algunos casos sin dar relevancia a la forma como adquirió tales competencias. Según el sistema del cual se esté hablando, la certificación de competencias laborales puede ser expedida: (Organización Internacional del Trabajo, s.f.)

- Por la institución de formación profesional en la que se han cursado los programas formativos o se han demostrado las competencias requeridas para obtener el certificado.
- Por un organismo independiente creado especialmente para certificar las competencias.

El fin de la certificación es el de otorgar un reconocimiento formal de la competencia de los trabajadores. Es una síntesis en el proceso de formación del individuo pero no un punto final; se trata de un proceso continuo validado a lo largo de la vida laboral. El certificado lleva implícito el que se ha cumplido un proceso de evaluación de las competencias en él acreditadas (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

Se puede definir de acuerdo a lo siguiente:

- En el Programa Nacional de Formación Profesional, de España, la certificación es definida como: La expedición de un certificado por parte de las autoridades laborales, organismos de formación o personas autorizadas, que acreditan que un trabajador es capaz de aplicar los conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos necesarios para el ejercicio de una actividad profesional concreta (INEM., 1997).
- En el sistema mexicano la certificación es definida como: Un proceso por medio del cual un organismo de tercera parte reconoce y certifica que un individuo ha demostrado ser competente para una función laboral determinada, independientemente de la forma en que la haya adquirido y con base en una norma reconocida a nivel nacional. (CONOCER, 1997)

También, bajo el concepto de formación continua y permanente, se reconoce hoy la vigencia limitada de un certificado tal que su poseedor debe actualizar la certificación en los plazos que se hayan fijado. Esto con el fin de garantizar que se ha mantenido al tanto de los cambios que la organización del trabajo y la tecnología hayan podido ocasionar en su área ocupacional (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

La base sobre la cual se expide el certificado es una norma de competencia laboral y, como se estableció en su momento, la norma está construida a partir de las competencias necesarias para desempeñarse efectivamente en una situación concreta de trabajo (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

Por referirse a funciones productivas reales, los certificados pueden abarcar unidades de competencia diferentes. El trabajador puede acumular certificados de sucesivas unidades de competencia en las que haya demostrado su dominio y de este modo incrementar sus posibilidades de promoción y movilidad laboral. Los programas de capacitación enfocados hacia el desarrollo de competencias pueden diseñarse de una manera más pertinente a las necesidades de la empresa y del desarrollo de sus recursos humanos (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

Tal como ha sido definido por el CONOCER, de México, el proceso de certificación puede resumirse en los siguientes pasos: (Organización Internacional del Trabajo, s.f.)

- Presentación del candidato a evaluación ante el organismo certificador.
- Prediagnóstico de competencias efectuado por el organismo.
- Remisión a un centro evaluador.
- Asignación de un evaluador.
- Elaboración del plan de evaluación.
- Aplicación e integración del portafolio de evidencias.
- Emisión del juicio de evaluación.
- Veredicto de conformidad con la certificación.
- Otorgamiento de la certificación.

El proceso inicia con una presentación del candidato ante el organismo certificador. Allí, además de realizar el registro de la solicitud, le es aplicado un prediagnóstico de sus competencias para determinar: (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

- El estado de la competencia con relación a la unidad o a la calificación en la que aspira a certificarse.
- Las probabilidades de éxito del candidato para obtener el certificado de la competencia.

Mediante el análisis de los resultados obtenidos, el candidato puede ser remitido al proceso de evaluación en un centro evaluador acreditado o, en su defecto, ser instado a iniciar un proceso de formación para reforzar sus competencias en las áreas que aún no domina (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

Después del prediagnóstico el organismo certificador asigna un evaluador; quien acuerda, con el candidato, el respectivo plan de evaluación en el cual se establece la estrategia de evaluación dándole así transparencia al proceso. Luego se procede a ejecutar el plan de evaluación aplicando los instrumentos para el acopio de las evidencias de desempeño y de conocimiento en la competencia evaluada (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

El candidato puede acumular registros de evidencias de desempeño de diferentes momentos de su experiencia en torno a una calificación laboral y presentar al evaluador estos documentos en la forma de un portafolio de evidencias. De esta forma el evaluador puede tener una completa colección de instrumentos de verificación de evidencias allegadas para poder compararlas con las especificaciones de la norma de competencia y emitir su juicio: competente o aun no competente (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

En el caso último, se deja en claro la, o las, unidades o elementos en los cuales el trabajador no resultó competente. El evaluador debe elaborar un reporte para la verificación interna describiendo el proceso e incluyendo los resultados de la evaluación (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

Posteriormente, un grupo conformado por personas con suficiente conocimiento en el área de competencia a certificar indica, con base en el proceso adelantado, si procede la certificación de un candidato. Luego, con un veredicto de procedencia, se elabora y otorga el certificado de competencia laboral (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

La evaluación que resulta con el concepto "competente", le permite al candidato acceder a la certificación. Pero, además del valor expresado en el certificado, la evaluación permite disponer de un perfil comparativo de la situación del individuo respecto a una norma técnica de competencia laboral. Esta información resulta de mucha utilidad para orientar los programas de capacitación a los que deba asistir (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

El proceso de certificación requiere total transparencia. Es por ello que se apoya en mecanismos de aseguramiento de la calidad orientados a garantizar que los procedimientos aplicados para la certificación se realizan de conformidad con los lineamientos administrativos y técnico-metodológicos diseñados para este fin (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

Tanto el organismo certificador como el centro evaluador mantienen sistemas de aseguramiento de la calidad. El centro evaluador debe asegurar la existencia de mecanismos de verificación interna para velar porque la evaluación se efectúe siguiendo los procedimientos y lineamientos establecidos y de ese modo sus resultados sean imparciales, transparentes y objetivos (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

El centro evaluador debe mantener un verificador interno para constatar la consistencia de los procedimientos utilizados, asesorar a los evaluadores sobre

el proceso de evaluación y generar condiciones para manejar la información relacionada con las evaluaciones (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

La verificación externa al centro evaluador es realizada por el organismo certificador. Para ello se basa en la información de la verificación interna y además verifica desde fuera, las prácticas de evaluación empleadas; suministra asesoría a los evaluadores y mantiene registros sobre las evaluaciones efectuadas. En esta relación es de suma importancia la retroalimentación que el organismo certificador suministre al centro evaluador (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

El verificador interno de los centros evaluadores debe constatar: (Organización Internacional del Trabajo, s.f.)

- Las prácticas de evaluación.
- Los planes de evaluación.
- Los portafolios de evidencias.

El verificador externo desarrolla su papel mediante: (Organización Internacional del Trabajo, s.f.)

- La elaboración de un diagnóstico del Centro de Evaluación
- Elaborando y ejecutando un plan de verificación externa
- Elaborando el reporte de "no conformidades"

De establecerse "no conformidades" durante el proceso de verificación, el organismo certificador prestará asesoría y apoyo al centro evaluador a fin de detectar y neutralizar las causas de tal situación (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

4.12.- Evaluación de competencias laborales

Los organismos certificadores son los responsables por la acreditación de organismos evaluadores y por la verificación de la calidad de sus procedimientos de evaluación. A su vez, requieren estar acreditados ante la autoridad nacional de cualificaciones vocacionales (www.conocer.org.mx, extraído el 19 de Octubre de 2004).

Los centros de evaluación no son estrictamente lugares físicos ubicados en una sola área, pueden estar dispersos geográficamente para cumplir mejor su objetivo. Pero, con el fin de ser acreditados como evaluadores deben demostrar idoneidad en cuanto a sus recursos físicos, de personal, instrumentos para realizar las evaluaciones, procedimientos utilizados y mecanismos de aseguramiento interno de la calidad (www.conocer.org.mx, extraído el 19 de Octubre de 2004).

A su vez, existen normas de competencia para los evaluadores que se refieren a aspectos como el manejo de instrumentos y procedimientos de evaluación,

las pruebas y demás instrumentos de evaluación de evidencia indirecta, la competencia del verificador interno y del verificador externo y la competencia para evaluar evidencias históricas. Cualquier evaluador debe demostrar competencia en estas áreas. (www.conocer.org.mx, extraído el 19 de Octubre de 2004).

El CONOCER de México ha definido la evaluación como el proceso mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente o aún no, para realizar una función laboral determinada (www.conocer.org.mx, extraído el 19 de Octubre de 2004).

En los sistemas mexicano y del Reino Unido, la evaluación puede ser realizada directamente por el organismo certificador o por un centro evaluador especializado que funciona con una estrecha verificación de calidad ejercida desde el organismo certificador, el que ha debido acreditarlo previamente. Estos sistemas mantienen un enfoque según el cual se separan claramente las funciones de impartir formación de las de evaluación y certificación (www.conocer.org.mx, extraído el 19 de Octubre de 2004).

La transparencia y confiabilidad del sistema de certificación se privilegian a fin de dar a los certificados un alto valor y credibilidad que, en últimas, favorezca a sus poseedores. En todo caso la base para la evaluación y la certificación está en la norma técnica de competencia laboral (www.conocer.org.mx, extraído el 19 de Octubre de 2004).

4.13.- Diferencia entre la evaluación tradicional y la evaluación por competencias laborales

La evaluación por competencias laborales no es un conjunto de exámenes; es la base para la certificación de competencia y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral (Ibarra Almada, A., 1998).

Los sistemas tradicionales de evaluación suelen presentar todas o algunas de las siguientes características: (Ibarra Almada, A., 1998)

- Evaluación asociada a un curso o programa.
- Partes del programa se evalúan a partir de las materias.
- Partes del programa se incluyen en el examen final.
- Aprobación basada en escalas de puntos.
- No se conocen las preguntas.
- Se realiza en tiempos definidos.
- Utiliza comparaciones estadísticas.

Por su parte, la evaluación de competencias laborales se define como un proceso con varios grandes pasos: (Ibarra Almada, A., 1998)

- Definición de los objetivos.

- Recolección de evidencias.
- Comparación de evidencias con los objetivos.
- Formación de un juicio (competente o todavía no competente).

La evaluación de competencias se caracteriza por que: (Ibarra Almada, A., 1998)

- Se centra en los resultados del desempeño laboral (definidos en la norma).
- Tiempo no determinado.
- Es Individualizada.
- No se asocia a un curso o programa de estudio.
- No compara a diferentes individuos.
- No utiliza escalas de puntuación.
- Su resultado es competente o aún no competente.

4.14.- Relación entre competencia laboral y competitividad

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global. En particular se asoció a las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos (Mertens, L., 1997).

Es indudable que el surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente (Mertens, L., 1997).

Rápidamente las empresas han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas; el problema puede sintetizarse en la siguiente interrogante: ¿cómo pueden diferenciarse las empresas en un mercado tendiente a globalizarse y qué facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas? (Mertens, L., 1997).

Se ha documentado cómo las estrategias empresariales hacia la competitividad terminaron generando elementos de diferenciación a partir de su estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. Terminaron así construyendo redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave como los proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, etc. Se crearon verdaderas estructuras virtuales en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros sino otros intangibles muy valiosos como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc., (Mertens, L., 1997).

Uno de los componentes clave en esta arquitectura naciente es el factor humano. La contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa. Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos. (Mertens, L., 1997)

La competitividad es la capacidad de las empresas o industrias de competir y posicionarse en los mercados y los contextos de manera sostenible y a largo plazo. Capacidad de las organizaciones públicas de responder a las demandas ciudadanas y legitimarse en la nación y su sociedad civil de manera eficaz y a largo plazo. Dadas las diferencias misionales y de los objetivos finales entre los sectores productivo y público se desagregan las definiciones. Sin embargo, en el mundo globalizado jamás podrá construirse independientemente, pues requiere sustentarse desde la perspectiva colectiva y articulada. La ventaja competitiva hace referencia a las características y las condiciones propias de la organización que, a diferencia de las ventajas comparativas, tienen muy bajas posibilidades de plagio o adquisición por parte de la competencia al menos a mediano plazo (Benavides Espíndola O., 2002).

4.15.- Semejanzas con las normas ISO

Las normas ISO 9000 desembocan en un proceso de certificación, el cual asegura a la institución portadora el reconocimiento de que desarrolla sus procesos desde una perspectiva de gestión de la calidad total (Organización Internacional del Trabajo, 2001).

El certificado de calidad es un claro mensaje para los clientes sobre la alta probabilidad de encontrar la satisfacción a sus necesidades en una organización que se preocupa por desarrollar sus actividades en un marco de calidad total. Además, los procedimientos de certificación y las normas en sí mismas, representan un conjunto de criterios estandarizados que generan una especie de moneda común cada vez más extendida (Organización Internacional del Trabajo, 2001).

Un certificado de calidad en la norma ISO 9001 dice lo mismo a un cliente de una empresa americana o europea o en cualquier lugar del mundo. La estandarización lograda permite un claro mensaje de entendimiento sobre las actividades de aseguramiento de calidad que la certificación avala (Organización Internacional del Trabajo, 2001).

Las normas de calidad, sin embargo, no aseguran por si solas el mejoramiento de la gestión, la disminución de los desperfectos, el mejor relacionamiento con los clientes y el éxito global de la institución. Requieren de un marco en el que prive la convicción de trabajar bien; de hacerlo bien desde el comienzo. Este aspecto, que descansa en la gestión del recurso humano, pasa por la adopción de medidas de carácter organizacional que fomenten la cultura de la calidad y

que resulten verdaderamente convincentes a todos los involucrados y requiere necesariamente desarrollo de acciones de capacitación que permitan a los trabajadores alcanzar los estándares de producto esperados y documentados (Organización Internacional del Trabajo, 2001).

Con base en lo anterior se puede afirmar que el nexo entre las normas de calidad y las normas de competencia laboral tiene dos grandes frentes: (Organización Internacional del Trabajo, 2001)

- El primero tiene que ver con la capacitación; ya que las normas ISO contemplan la necesidad de que la organización detecte necesidades y desarrolle programas de capacitación a sus trabajadores. Estas acciones serán mucho más efectivas si se orientan al desarrollo de competencias plenamente definidas y compartidas por los involucrados.
- El segundo factor de relación, está en que ambos sistemas de normas comparten la lógica implícita en el proceso mismo de certificación. Esta se basa en la identificación de normas, la participación de los trabajadores, y la evaluación por un agente verificador externo quien conoce la norma y verifica su cumplimiento por el candidato. En ambos casos se trata de obtener una conformidad con un desempeño esperado; ya sea en términos de la gestión de calidad o bien en términos del desempeño competente.

En cuanto a las normas ISO y las acciones de capacitación -el primer aspecto en común-; cabe citar el requisito 4.18 de la ISO 9000: "La empresa debe establecer y mantener procedimientos documentados para identificar las necesidades de capacitación y capacitar a todo el personal que ejecuta actividades que afectan a la calidad. (Organización Internacional del Trabajo, 2001)

El personal que ejecuta tareas asignadas de manera específica, debe estar calificado en base a educación, capacitación y/o experiencia adecuadas según se requiera. Deben mantenerse registros apropiados relativos a la capacitación" (Organización Internacional del Trabajo, 2001).

Así, las normas ISO favorecen la creación de un ambiente favorable a la calidad total en el cual se reconoce la importancia de la formación para asegurar el éxito. Pero también, la lógica de funcionamiento de los sistemas normalizados, el ISO 9000 y el de Competencia Laboral se pueden contrastar en: (Organización Internacional del Trabajo, 2001)

- **Conceptos y términos:** Generan conceptos y términos generales que facilitan su aplicación en diferentes contextos, por tanto son sistemas abiertos que cada organización puede adaptar a sus necesidades.

-
-
- **Documentación:** Las normas de calidad describen las características de los procesos; las normas de competencia, las características de los resultados deseados (criterios de desempeño).
 - **Verificación:** En ambos sistemas de normas un agente verificador externo recoge evidencias sobre el cumplimiento de la norma. En el caso de ISO sobre aspectos como la existencia de la documentación y los registros; en el caso de las normas de competencia, sobre el desempeño del trabajador.
 - **Cultura organizacional:** Ambos sistemas no son meros cambios en las formas de hacer las cosas. Su éxito radica en su efectiva incorporación a la cultura organizacional. La idea de certificar implica avanzar en un proceso de mejoramiento continuo hacia la superación de los factores de disconformidad hasta obtener el certificado con la participación de todos.
 - **Procesos y personas:** En tanto las normas ISO documentan los diferentes procesos y productos obtenidos; las normas de competencia describen los resultados que las personas deben ser capaces de obtener.
 - **Participación:** Las normas ISO están previamente elaboradas; el proceso de participación de los trabajadores se puede dar en torno a la documentación y elaboración de manuales. Entretanto, en la elaboración de normas de competencia se gana mucho en representatividad y compromiso con la participación de los trabajadores en la elaboración misma de la norma.
 - **Prospectiva:** Las normas de calidad se centran en la creación y verificación de condiciones para el presente, para los procesos en curso, si bien durante su implementación pueden surgir mejoras orientadas a neutralizar las no conformidades. Por su parte, las normas de competencia pueden contener un ingrediente prospectivo que les permita anticipar nuevas exigencias en el resultado esperado del trabajo y minimizar su riesgo de obsolescencia.
 - **Complementariedad:** Una aplicación conjunta de las normas ISO y las normas de competencia laboral es perfectamente deseable y ventajosa. Dado que la norma ISO no prescribe formas de hacer, solo lo que debe hacerse; una posibilidad de complemento estriba en desarrollar los resultados esperados del trabajo mediante normas de competencia laboral. Muchos de los contenidos de las normas de competencia hacen corresponder las evidencias de desempeño con las especificaciones establecidas por la empresa; tales especificaciones están casi siempre documentadas en los manuales elaborados para certificar en ISO. A su vez, informaciones derivadas de las normas de competencias pueden utilizarse para fortalecer la documentación necesaria al proceso de certificación ISO.

4.16.- Relación ISO 9000:2000 con las competencias laborales

La familia de Normas ISO 9000 se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces: (Vega Rugerio, J., 2001)

- La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

La versión 2000 incluye aspectos fundamentales de la gestión del recurso humano, con la que se pretende asegurar que la competencia laboral se de en la organización: el involucramiento del personal y las condiciones físicas y humanas del medio ambiente de trabajo. Ubica a la competencia laboral no de manera aislada sino integrada a los diferentes subsistemas que conforman la gestión efectiva del recurso humano en la organización (Vega Rugerio, J., 2001).

Hay otros aspectos que complementan el modelo de competencia y que la nueva versión de la norma pide: (Vega Rugerio, J., 2001)

- La selección y asignación del personal por competencia demostrada
- La capacitación orientada a desarrollar las competencias
- El aseguramiento de que el personal esté consciente de la importancia y relevancia de sus actividades y cómo contribuye a los objetivos de calidad
- Mantener actualizados los registros de educación, capacitación, calificación y experiencia del personal.

La identificación de la competencia laboral requerido por el personal se inscribe en el contexto de la evolución del mercado y de las tendencias tecnológicas y organizativas que a nivel mundial están ocurriendo. Cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, basada en la observación de tiempos y movimientos. Técnica que ha dejado de ser funcional para determinar cómo se logran objetivos complejos y dinámicos. Por lo que se requiere que el análisis de competencias requeridas incluya situaciones y variables que reflejen el alcance

o extensión del aprendizaje, como son, la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, ya que esto determina la profundidad del aprendizaje (Vega Rugerio, J., 2001).

La competencia laboral se puede definir de diferentes maneras, según el contexto en que se la plantea y el enfoque epistemológico de que se parte. Para que las definiciones adquieran significado, se tienen que contextualizar. En este caso lo es la norma ISO 9001:2000. Ubicándola en este contexto, la competencia laboral se puede definir como: Las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones (Vega Rugerio, J., 2001).

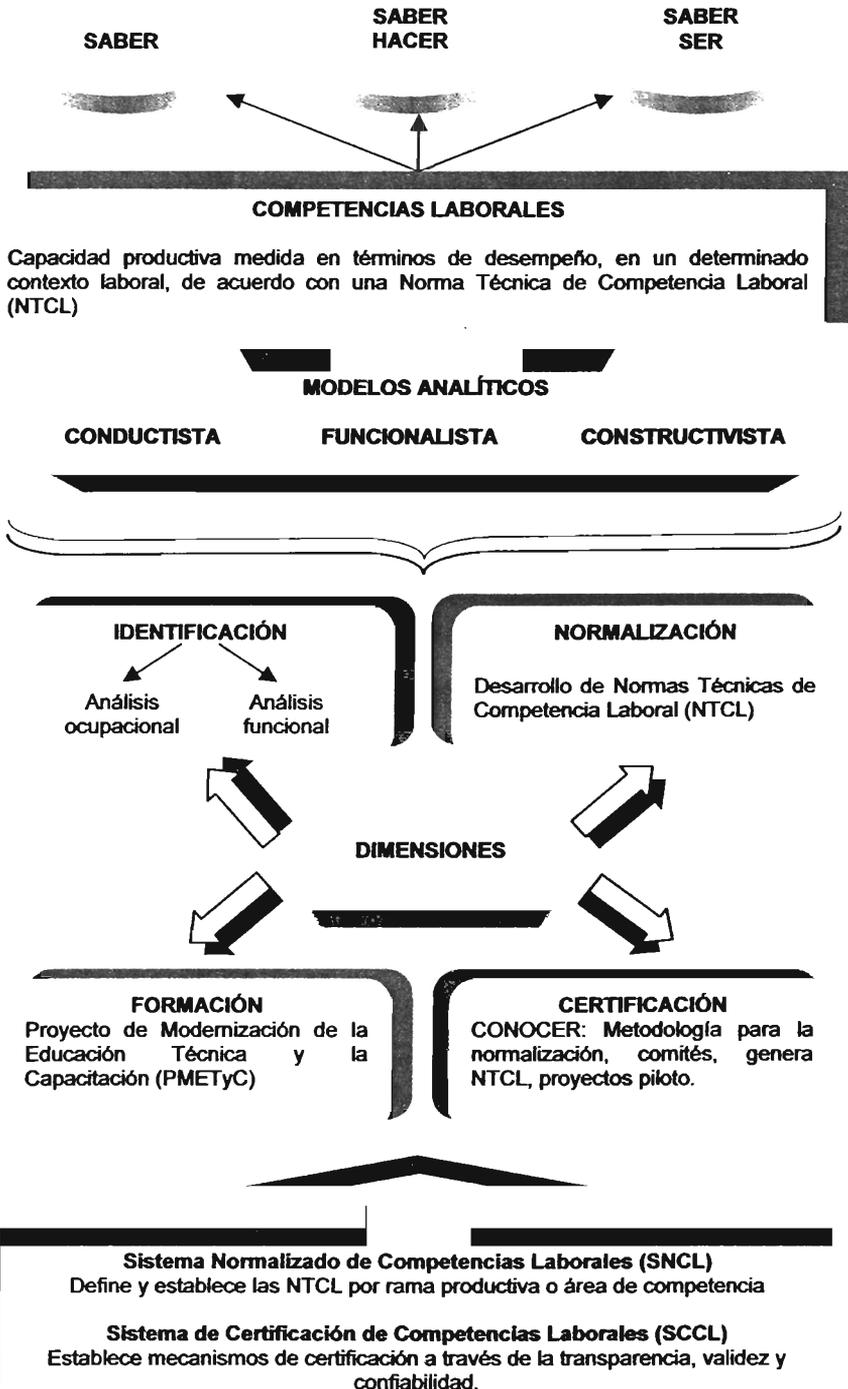
Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples. Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema (Vega Rugerio, J., 2001).

En el contexto de la norma ISO 9001:2000, el análisis funcional puede ser útil para asegurar la calidad en la operación de la persona en situaciones y procesos predeterminados (Vega Rugerio, J., 2001).

En el caso del modelo conductista y en el contexto de la norma ISO 9001:2000, las capacidades en la persona son importantes para cumplir con la satisfacción del cliente que demanda la continua adaptación para lograr los cambios requeridos. Los productos y procesos de adaptación para lograr la satisfacción del cliente no se pueden predeterminar. Aunque si se pueden definir resultados finales, como grado de satisfacción de los clientes y la mejora en costos y rentabilidad (Vega Rugerio, J., 2001).

En conclusión, en la medida que se tome en cuenta el sistema de gestión de calidad para el proceso de selección, se hará más efectiva, sobre todo si consideramos que en la nueva versión 2000, se resalta la importancia de tomar en cuenta las competencias que el personal debe tener para la satisfacción del cliente, como resultado de cumplir con los requerimientos de un producto, además hay que tomar en cuenta que con la globalización se hace necesario trabajar bajo un enfoque práctico y coherente con las necesidades reales de la organización y de los clientes (Vega Rugerio, J., 2001).

A manera de conclusión del presente capítulo, se presenta de manera esquemática un resumen para integrar los temas principales que se trataron anteriormente: (véase Figura 7)



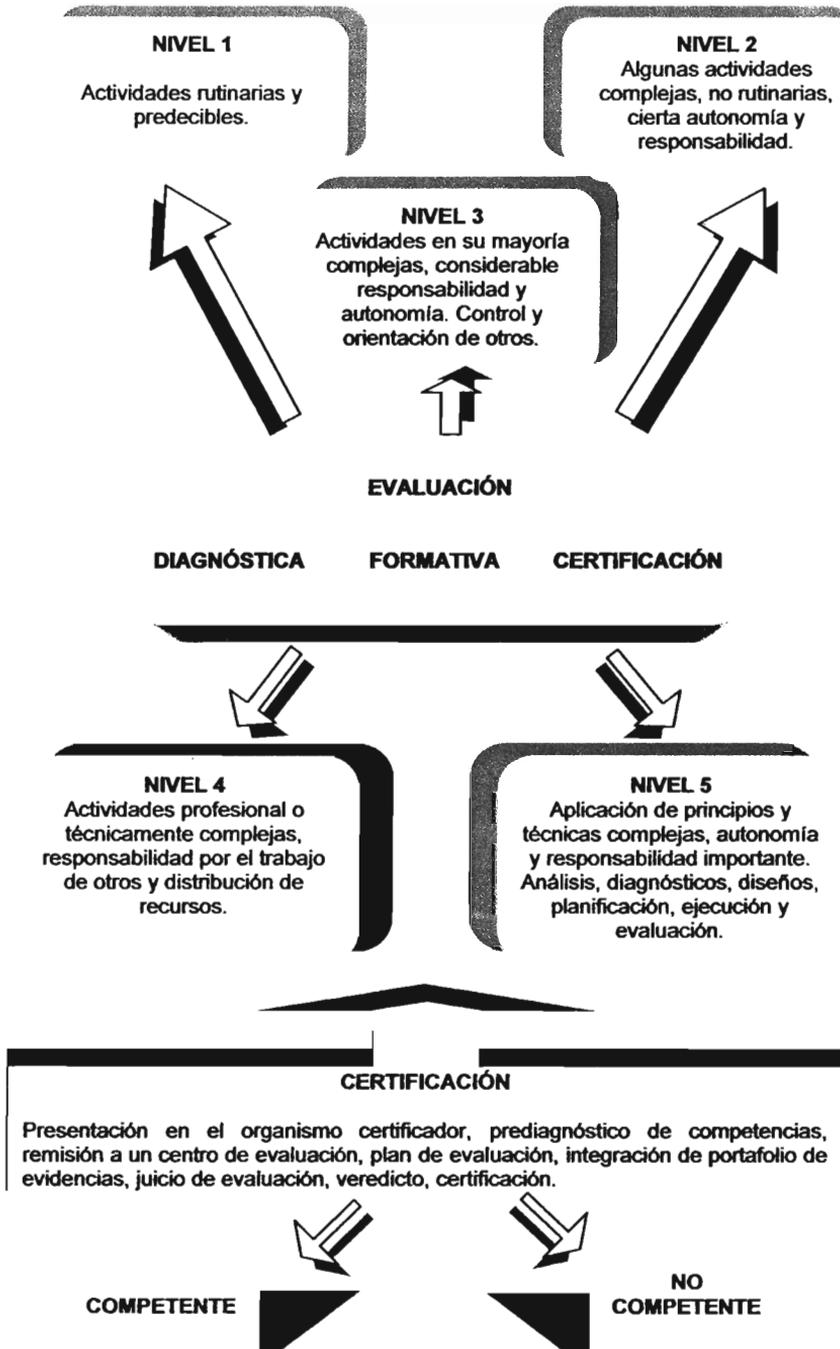


Figura 7. Conclusión esquemática del capítulo 4. Fuente: Propia

De acuerdo con la figura 7, las competencias laborales se definen como la capacidad productiva medida en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, de acuerdo con una NTCL. Representa los conocimientos, habilidades y actitudes (saber, saber hacer y saber ser). Son tres los modelos analíticos: el conductista (competencias clave), funcionalista (competencias técnicas) y el constructivista.

Dentro del modelo existen dimensiones, las cuales son la identificación de competencias por medio del análisis ocupacional y el funcional; la normalización que se encarga de desarrollar las NTCL; la formación en el que se incluyen planes y programas de capacitación, así como el acercamiento entre las escuelas y los medios laborales, aquí participa el PMETyC; y la certificación a cargo del CONOCER, que se encarga de establecer las metodologías para la normalización, formar comités para la normalización, genera las NTCL y lleva a cabo programas pilotos. Participan también el SNCL y el SCCL.

La evaluación de las competencias laborales conlleva tres etapas, la diagnóstica, la formativa y la certificación. Esto alrededor de cinco niveles de competencia y de acuerdo con la norma en cuestión, van en complejidad creciente y pueden ser utilizados como pauta para promociones y necesidades de capacitación.

Finalmente la certificación incluye todo un proceso que culmina con el veredicto de competente o aún no competente y se extiende el certificado correspondiente.

Una vez analizado el tema de competencias laborales y con ayuda de los temas ya descritos en capítulos anteriores, se tienen las bases suficientes para abordar el siguiente capítulo que trata acerca del proceso de selección de personal tanto en su forma tradicional, como el basado en competencias laborales, con la finalidad de que se puedan comparar, establecer diferencias y poder determinar cuál de los dos puede ajustarse más a las características y objetivos que se están buscando para seleccionar al personal de cada organización, a parte de descubrir ventajas, desventajas y eficiencia en los resultados que se obtengan.

Se explicará lo que son las competencias clave y cómo es que se incluyen dentro del modelo de selección planteado en esta investigación, ya que el objetivo es tomar en cuenta dichas competencias y no solo las técnicas como comúnmente se hace. Sin embargo, con la información ya presentada, puede llevarse a cabo, si se desea, un modelo que incluya a ambas competencias, tomando en consideración tanto el modelo conductista, como el funcionalista.

Cap. 5
Selección
de personal
por comp.
laborales

*"No temáis a la competencia, sino a tu
propia incompetencia".*

J. A. Raza

CAPÍTULO 5

5.- Selección de personal por competencias laborales

Para comprender mejor lo que es la selección de personal por competencias laborales, es necesario hacer hincapié primero, de manera general, en lo que es el modelo de selección tradicional y describir brevemente su proceso, para dar paso a lo que significa la gestión de recursos humanos bajo el enfoque de competencias laborales, así como puntualizar la manera en la que se está dando la Administración bajo este modelo hoy en día y de esta manera observar las diferencias que se tienen con respecto a la forma tradicional.

5.1.- Modelo tradicional de selección de personal

La selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar la persona adecuada para el puesto adecuado. Se establece un modelo, que contempla una serie de pasos, los cuales son los siguientes: (Grados, 1988)

- **Vacante:** Una vacante puede surgir dentro de la organización por diversos motivos, puede tratarse de una posición de nueva creación, promoción, o baja.
- **Requisición:** Es el documento formal en donde se describen las características indispensables para cubrir la vacante y características generales de la actividad y el puesto a desarrollar.
- **Proceso de reclutamiento:** Es el momento en el cual se procede a realizar la búsqueda de candidatos que cubran las características del perfil y que se apeguen en mayor medida a las características que han sido detalladas en la requisición.
- **Presolicitud:** Esta forma permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto.
- **Solicitud:** Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los rubros siguientes: 1. Datos personales, 2. Datos escolares, 3. Experiencia laboral, 4. Datos familiares, 5. Generales.
- **Entrevista inicial:** Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual directo con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste.
- **Evaluación técnica:** Todo puesto requiere ciertos conocimientos o pautas conductuales para desempeñarlo de forma adecuada, el psicólogo evaluará tales conocimientos mediante algunos instrumentos que él mismo diseñará, es importante que sea con la ayuda de otro tipo de profesionistas, los cuales le pueden proporcionar los conocimientos técnicos.
- **Evaluación psicológica:** Esta es la etapa más importante de la selección, ya que en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y personalidad del candidato, mediante la aplicación de una batería de pruebas psicométricas.

- Encuestas socioeconómicas: Permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. Se verifican sus condiciones de vida, así como relaciones familiares, referencias personales y de trabajo.
- Entrevista de selección: Su finalidad es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores, a través del Curriculum Vitae, la solicitud, pruebas, etc. de acuerdo con Grados y Sánchez, (1993), se toman en cuenta las siguientes áreas: General, Escolar, Ocupacional, Concepto de sí mismo, metas, familiar, pasatiempos y salud.
- Examen médico: Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean.
- Conclusión: Esta fase integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas con el perfil del puesto de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o rechazo del aspirante.
- Decisión: Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato.
- Contratación: Es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa.

5. 2.- Gestión de recursos humanos por competencias

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional (Cubeiro, J., Mayo 1998).

Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. Se conocen experiencias sobre aplicaciones de sistemas normalizados de competencia bastante difundidas en Inglaterra, Irlanda, Escocia, Australia, enmarcadas dentro de un sistema nacional de formación y certificación. En estos casos, la característica principal es su proyección nacional y la articulación de las instituciones de formación con las necesidades de las empresas a través de la formación basada en normas de competencia (Cubeiro, J., Mayo 1998).

Adicionalmente, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral (Cubeiro, J., Mayo 1998).

El montaje de estos sistemas pasa por la definición de las **competencias clave** para la organización; y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal (Cubeiro, J., Mayo 1998).

Las experiencias conocidas para documentar esta respuesta se basan en aplicaciones del **enfoque conductista** de competencia laboral según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño. A continuación se expresan algunas características de este enfoque: (Cubeiro, J., Mayo 1998)

- **El énfasis en la empresa:** Una de las principales características de estas experiencias está en no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan a nivel de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.
- **Referencia en los mejores:** Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores; a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.
- **Competencias diseñadas más que consultadas:** Algunas de las competencias que se requieren en la organización no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

5.2.1.- Administración por competencias

Cuando se ven casos de administración por instinto (me late), por estructuras y funciones (yo mando), por deseo (yo quiero), por recetas foráneas (me contaron) o por costos (me cuesta), se está frente a la aplicación de modelos de administración de incompetencias que desgraciadamente siguen teniendo auge en el entorno empresarial (González, Rodolfo, s.f.).

En contrapunto, la administración de y por competencias se refiere a la identificación, atracción, organización y desarrollo de talentos, orientándolos a resultados y basándolos en los roles críticos de los procesos del negocio (González, Rodolfo, s.f.).

La administración por competencias es el servicio que da una organización al alinear la cultura de la empresa, los roles y responsabilidades de las personas, así como los sistemas de evaluación del desempeño, creando el entorno en el que se va a mover el talento que conforma la compañía. Actualmente han ocurrido cambios importantes: se han globalizado el conocimiento y el talento, ha disminuido el ciclo de vida laboral, existen nuevos roles y diferentes modelos de gestión, hay nuevas formas de organización y se ha hecho necesario reducir tiempos (González, Rodolfo, s.f.).

Estos y otros indicadores hacen necesario un nuevo enfoque en la administración del capital humano basado realmente en competencias.

Los pasos, en ese sentido, son los siguientes: (González, Rodolfo, s.f.)

- Identificar competencias críticas de cada proceso y de cada función para los resultados del negocio.
- Identificar talentos internos y externos con base en esas competencias para atraerlos, desarrollarlos y retenerlos.
- Estructurar la organización con base en competencias productivas.
- Promover una cultura organizacional orientada al talento como factor de productividad y competitividad.
- Desarrollar sistemas de desempeño y de compensación basados en la contribución que dan las competencias al negocio.
- Capitalizar el conocimiento en la empresa.

Uno de los grandes desafíos es que de una cultura en donde se privilegia el poder, se llegue a otra en donde se privilegie el conocimiento: (González Rodolfo, s.f.)

- De agendas ocultas a comunicación transparente.
- De cada uno en su sitio, a cada uno en el centro de su red.
- De inhibición de la iniciativa a exhibición del talento
- De pensar que pedir ayuda es debilidad a reconocer que pedir ayuda es fortaleza.
- De especialistas sólo operando a especialistas también enseñando.

A continuación, se muestra de manera esquemática lo que es de manera global la Administración por Competencias: (véase Figura 8)



Figura 8. Elementos de la Administración por competencias. Fuente: Vega Rugerio, J. 2001

5.3.- Las competencias clave

Las transformaciones suscitadas por los cambios en la organización y los contenidos del trabajo, han puesto de relieve la presencia de un cierto tipo de habilidades y comportamientos en el trabajo. Durante los últimos años muchos investigadores han centrado su atención en describir el tipo de habilidades y competencias que facilitan al trabajador la integración en las nuevas demandas. ¿Qué hace que un trabajador pueda asimilar un cambio en la línea de producción, desde una tecnología mecánica a una tecnología electrónica? ¿Cuáles son las características requeridas para que se registre un desempeño eficiente en un ambiente de trabajo de alta interacción grupal? Estas son algunas de las preguntas que este enfoque está ayudando a resolver (Vargas Zúñiga, 2004).

El primer paso que se sigue en la integración de modelos de gestión de recursos humanos basada en competencias es la determinación de las competencias críticas o claves. Las definiciones conductistas sobre las competencias clave, se centran en la identificación de los factores de éxito en el desempeño de sus colaboradores. He aquí algunos ejemplos:

- Se entiende como competencias clave a: Los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades (Arión Consultores, citado en Muñoz, Julián, Mayo 1998).

- Son características personales claves que promueven y mantienen la eficacia en una empresa de alto desempeño. Definen lo que la persona es y se refleja en todo lo que hace. Son características particulares que van desde aspectos profundos y centrales de individuo, hasta aspectos observables y modificables con relativa facilidad (Electricidad de Caracas, citado en Organización Internacional del Trabajo, s.f.).
- Es un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conductas observables, requeridas para desempeñar eficazmente los roles asignados dentro de los procesos de la organización (Electricidad de Caracas, citado en Organización Internacional del Trabajo, s.f.).
- Son características personales que diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo, en una organización o cultura específica. Son ciertas maneras de hacer las cosas; son aquellas conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia (Mavesa, citado en Organización Internacional del Trabajo, s.f.).
- Conocimientos, habilidades y destrezas observables y medibles, así como características asociadas a un desempeño excelente en el trabajo y en el logro de resultados (Buck Consultants, Inc., citado en Organización Internacional del Trabajo, s.f.).
- Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio (Petróleos de Venezuela, citado en Organización Internacional del Trabajo, s.f.).
- Conjunto de comportamientos que expresan las habilidades psicosociales de una persona en el desarrollo y en el ejercicio de un papel, una tarea o una función en cualquiera que sea su ámbito de actividad. Estas habilidades se consideran imprescindibles para alcanzar un desempeño exitoso y la base de los talentos (Pacheco R., 2005).
- Se les conoce de diversas formas tales como: “genérica”, “transversal”, “clave”, “central”, “esencial” o “básica”; ello significa que estas competencias se ubican en el eje de las capacidades del individuo y lo habilitan para integrarse con éxito en la vida laboral y social, beneficiándolo no solo a él sino a la sociedad como un todo. Además, este grupo de competencias incluye la capacidad para actualizar permanentemente los conocimientos y habilidades, para mantenerse al tanto de los continuos y rápidos cambios (Vargas Zúñiga, 2004).
- Mertens D. en 1974 (citado en Vargas Zúñiga, 2004) las define como el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades de un tipo tal que contribuyen a un grupo abierto de actividades laborales. Su contribución puede ubicarse en: a) aptitud para un amplio número de posiciones y funciones, alternativamente o en forma simultánea; y b) aptitud para

manejar cambios en el curso de la vida laboral. Facilitan la adaptación del trabajador ante los cambios en las tecnologías utilizadas, la organización del trabajo o para asumir nuevas responsabilidades que requieran el desarrollo de habilidades específicas. Tienen una conexión fuerte con características de tipo personal y social, y tienen que ver, por ejemplo, con habilidades de comunicación, capacidad para trabajar en equipo, comprensión de sistemas y metodologías de trabajo con tecnologías informáticas.

De acuerdo con la presente investigación se tomará en cuenta la siguiente definición:

- Son características personales claves, que promueven y mantienen la eficacia en una empresa de alto desempeño. Definen lo que la persona es y se refleja en todo lo que hace. Características particulares que van desde aspectos profundos y centrales de individuo, hasta aspectos observables y modificables con relativa facilidad. Son aquellas que se obtienen a partir de los valores, políticas y filosofía de la organización, esto se debe a que son las directrices para establecer los objetivos y los resultados que se esperan, son el actuar de la organización, es decir, las actitudes (Vega Rugerio, J., 2001).

Evidentemente, todas las anteriores definiciones se asocian al enfoque conductista; están centradas en las características personales que definen un desempeño superior, relacionadas fuertemente con las presunciones de McClelland según las cuales en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo; de modo que, la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos (Spencer, Lyle y McClelland, 1984).

Algunos expertos consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las normas de competencia (funcionalista) se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona en sus cualidades y el segundo en los requerimientos de la ocupación (Moloney, Karen., 1998).

Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral (Buck Consultants, 1998).

Las competencias clave tienen la ventaja de facilitar la adaptación del trabajador ante los rápidos cambios del conocimiento y habilidades específicas y de permitir el aprendizaje a lo largo de toda la vida. Son principalmente de tipo personal y social. En el ámbito de estas competencias sociales se ha desarrollado también el concepto de "competencias blandas" para designar algunas como: autoconfianza, orientación al trabajo en equipo, creatividad, tolerancia a la frustración y automotivación (Vargas Zúñiga, F., 2000).

He aquí un grupo de competencias clave: (Vargas Zúñiga, F., 2000)

- Ψ Trabajo en equipo
- Ψ Pensamiento crítico
- Ψ Solución creativa de problemas
- Ψ Habilidades de comunicación
- Ψ Habilidades para informar
- Ψ Habilidades para manejar información y tecnología
- Ψ Autoestima; autoconfianza

Pero también las empresas empiezan a trazar estrategias para afianzar las competencias. Se da lugar al advenimiento de la “organización basada en competencias” con las siguientes características: (Vargas Zúñiga, F., 2000)

- Liderazgo dinámico y visionario con un soporte desde la alta dirección
- Voluntad para asumir los riesgos confiando en las competencias de sus colaboradores.
- Existencia de un marco general que oriente el proceso de cambio
- Creación de una visión compartida sobre la ejecución del proceso de cambio.
- Compromiso para el desarrollo del programa de cambio

Estas empresas empiezan a trazar una diferencia en el estilo de gestión que, a su vez, origina una nueva demanda por competencias. En los casos en que se orientan hacia el esquema de organización que aprende, sus características distintivas son: (Vargas Zúñiga, F., 2000)

- Versatilidad en una parte de su fuerza de trabajo
- Mayor importancia dada a las relaciones horizontales que a las verticales y jerárquicas.
- Trabajo en equipo y remoción de las barreras para la integración entre los niveles inferiores y superiores.

El concepto competencia se está aplicando progresivamente en las organizaciones, enfocado hacia la gestión de los recursos humanos. En el marco de la nueva realidad económica y las cambiantes condiciones del entorno; las empresas han empezado a preguntarse por las competencias clave que deben estimular y por la forma en que estas competencias pueden ser compartidas y desarrolladas con todos sus colaboradores (www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/exp_fb/i_d.htm, extraído el 13 de Octubre de 2005).

Las competencias clave en una organización definen cierta identidad corporativa, los valores y las habilidades de negocios con los cuales se genera para la empresa una ventaja competitiva. Un mayor acercamiento a una conducta competitiva se está logrando a partir de la definición de un marco de competencias generalizado a la organización (www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/exp_fb/i_d.htm, extraído el 13 de Octubre de 2005).

Es el caso de la Volkswagen de México que reconoce explícitamente una filosofía basada en el reconocimiento explícito de que la organización alcanza sus objetivos a través del personal y este a su vez integra tres componentes en su desempeño: su visión sobre el objetivo final, la capacidad, relacionada con los conocimientos, habilidades, procesos y recursos y la voluntad que incluye compromiso, pertenencia, actitudes y emociones. Adicionalmente la empresa ha elevado los requerimientos educativos de ingreso y promocionado una cultura de certificación de calidad. El proceso de selección y formación de la empresa se encauza en esta filosofía corporativa.

(www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/exp_fb/i_d.htm, extraído el 13 de Octubre de 2005).

En el sector de la industria química, Dow Chemical Argentina mantiene un sistema de información conectado con la empresa a nivel mundial. Esta red facilita el conocimiento a cualquiera de sus 40 mil trabajadores acerca de las competencias requeridas para ocupar cualquier posición en la organización. La empresa mantiene explícitas un conjunto de competencias clave como: iniciativa, innovación, eficacia interpersonal, liderazgo, aprendizaje, enfoque en el mercado, trabajo en equipo y creación de valor; además de las competencias funcionales. Esta definición se mezcla con nuevas estrategias de evaluación de competencias como la evaluación de 360° en la cual el empleado puede hacer un autodiagnóstico de su desempeño en cada una de las competencias.

(www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/exp_fb/i_d.htm, extraído el 13 de Octubre de 2005).

5.4.- Selección por competencias laborales

Los errores en los procesos de selección suponen cuantiosas pérdidas económicas, tanto para las empresas como para sus clientes, ya sea por la merma de la calidad o por el aumento del costo, ya que la eficiencia de la empresa se resiente. Para los profesionales reclutados a través de un mal proceso de selección, la experiencia, además de ser negativa, cuenta con la circunstancia agravante de la pérdida de tiempo para ambas partes (Vega Rugerio, J., 2001).

La selección de personal por competencias, se define como la identificación de aptitudes de los trabajadores, con base al comportamiento personal, la experiencia, las realizaciones, el interés de superación y sus aspiraciones (Contreras Lozano, 1998, citado en Vega Rugerio, J., 2001).

La selección por competencias se basa en diferentes factores, definiendo y gestionando la realidad laboral tomando en cuenta el rendimiento profesional, las características de personalidad y su expresión en las relaciones de trabajo, buscando las habilidades y competencias de la persona más idónea para la organización (Vega Rugerio, J., 2001).

Por eso, es importante definir los perfiles del puesto con base a competencias laborales y tener las herramientas específicas con las cuales identificarlas, esto

permitirá hacer realmente una selección por competencias (Vega Rugerio, J., 2001).

En la actualidad, se busca evitar errores que le cuesten al candidato (tiempo, dinero y falsas expectativas) y a la empresa tiempo perdido, por un mal proceso de selección, así como en lo económico, de ahí la necesidad de contar con un proceso que permita realizar una selección de personal competente de acuerdo a las nuevas necesidades del ambiente competitivo (Vega Rugerio, J., 2001).

Para realizar la selección de personal por competencias laborales, es importante que la persona responsable de este proceso cuente con las competencias laborales para: aplicar adecuadamente las herramientas tradicionales de la selección de personal como la entrevista, evaluación psicométrica, evaluación del desempeño, evaluación del potencial, etc.; de lo contrario siempre estará propenso a cometer los mismos errores pero con otro nombre, por lo que deberá estar convencida y comprometida con el proceso de selección (Vega Rugerio, J., 2001).

No hay que olvidar que por la cultura que se tiene en México, se tiende a la moda y muchas veces se quieren implantar modelos que no han sido adaptados al esquema cultural del país y la empresa. En la mayoría de las veces los adoptan y en consecuencia hay un choque de valores, por lo que tienden a fracasar. Las competencias van más allá de los conocimientos. Tanto éstos como las habilidades, son un factor mínimo necesario, pero no suficiente para desempeñar un trabajo eficientemente (Vega Rugerio, J., 2001).

No hay que olvidar que hay que tomar en cuenta la misión y valores de la Institución ya que esta da línea de acción de las competencias prioritarias que quiere que tengan los empleados como: calidad en el servicio, creatividad, trabajo en equipo, etc., claro está que estas varían dependiendo de la empresa, el giro de la misma y el grado de competencia que exista en el mercado (Vega Rugerio, J., 2001).

Es necesario hacer una lista de competencias por puesto y/o función (conjunto de actividades) que se requieren para cumplir con los objetivos del puesto y que permitan desarrollarlas a través de la capacitación e identificarlas en el proceso de selección y se puedan adaptar pronto a las de la empresa (Vega Rugerio, J., 2001).

Lo importante de este enfoque no es lo que la persona dice ser, sino lo que demuestre haber hecho en su vida, como, los ejemplos sobre sus acciones en el campo laboral, de trabajo en equipo, tratamiento personal y demás, son la mejor manera de demostrar sus capacidades. Yo hice, yo propuse, yo ordené, yo convoqué, yo rechacé, éstas son afirmaciones de alto valor en un examen de calificación por competencias. Lógicamente este tipo de frases deben ir acompañadas de ejemplos concretos de la actitud asumida por el entusiasmo en caso de que se requiera de su participación, por ejemplo, no basta decir: Yo participé en la apertura de una tienda, sino que hay que indicar cuál fue la acción específica que desarrolló (Vega Rugerio, J., 2001).

Una herramienta para evitar esta subjetividad del candidato es la entrevista acertada - que será tratada más adelante- , donde a través de una pregunta situacional, puede saberse el comportamiento de la persona ante alguna situación, tomando en cuenta cómo actuó en el pasado, su comportamiento en el presente, de tal manera que se pueda predecir su comportamiento futuro, claro está que este proceso no es sencillo, se debe de hacer una planeación y una entrevista ponderada que permita evaluar con objetividad las respuestas del candidato (Vega Rugerio, J., 2001).

Por lo tanto, se puede decir que las competencias sirven para medir de manera objetiva los indicadores que deben estar en los factores que les permitan ser más competentes: actitud, conocimiento y habilidades, para detectarlos en los posibles candidatos y así conseguir seleccionar a aquellos que lo aplicarán en su trabajo. La selección por competencias se basa en el propio rendimiento profesional, y en lo observable. Es comprensible, útil y adecuada en el entorno empresarial (Vega Rugerio, J., 2001).

5.5.- Aplicación de la selección por competencias

Un proceso de selección dirigido a medir destrezas y conocimientos, es relativamente sencillo de aplicar, pero cuando lo que se desea evaluar son las conductas y actitudes, la selección se torna más complicada. Es necesario entrevistar y seleccionar en función de las competencias, ya que las personas no deben tan solo ocupar un puesto de trabajo, sino dominar un conjunto de competencias (Ramos Campa, V., 2002).

Alles (1999), sugiere el siguiente modelo: (Ramos Campa, V., 2002)

1.- Detectar las competencias clave

- La visión y la misión de la empresa
- Los objetivos del negocio y el plan de acción
- La visión de la alta dirección
- La cultura de la empresa y su estilo
- La competencia requerida

Como puede observarse, cuando se decida implantar un modelo por competencia laboral, es de suma importancia que este surja como una de las estrategias de negocio de la empresa, que se encuentre alineado con la filosofía organizacional y por ende con los resultados que la organización espera obtener; pues de otra manera, es muy difícil que su implementación pueda llevarse a cabo de manera satisfactoria (Ramos Campa, V., 2002).

2.- Detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo (ejemplos del trabajo, de su casa, pasatiempos, de educación, etc.)

- Utilizar una estrategia estructurada de exploración que logre obtener las experiencias del entrevistado tal y cómo él las ve.
- Obtener comportamientos concretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado.
- Ir más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace. Lograr averiguar lo que de verdad hace.
- Centrarse en aquello que el entrevistado hace, en relación con lo que asegura el éxito en el puesto.

3.- Utilizar nuevas herramientas para obtener información acerca de la persona.

- Nuevo formato de entrevista
- Manual de competencias
- Dinámica grupal
- Assessment Center
- Role playing
- Entrevistas situacionales

4.- Hacer el seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección.

Perfil del puesto por Competencias Laborales

Un perfil de puesto es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Como las competencias se encuentran directamente relacionadas con la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores del puesto, es importante: (Ramos Campa, V., 2002)

- Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia.
- Realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.
- Dividir las competencias en específicas o competencias de conocimientos y competencias de gestión, según la especialidad y el nivel de cada puesto. Cabe aclarar que en ocasiones una misma competencia puede ser definida para dos puestos completamente diferentes, sin embargo, su importancia no será la misma para ambos.

Inventario de Competencias Laborales

Levy-Leboyer (1997), presenta una lista de competencias y supra-competencias, como él les llama a las derivadas de las primeras: (Ramos Campa, V., 2002)

➤ Intelectuales

Ψ Perspectiva estratégica

- Ψ Análisis y sentido común
- Ψ Planificación y organización

- Interpersonales
 - Ψ Dirección de colaboradores
 - Ψ Persuasión
 - Ψ Decisión
 - Ψ Sensibilidad interpersonal
 - Ψ Comunicación oral

- Adaptabilidad
 - Ψ Al medio

- Orientación a resultados
 - Ψ Energía e iniciativa
 - Ψ Deseos de éxito
 - Ψ Sensatez para los negocios

Lo anterior muestra un ejemplo de algunas competencias; sin embargo, cabe mencionar que, los diccionarios de competencias son tan extensos como lo es la imaginación humana, por lo tanto, es la empresa la que definirá sus competencias, así como la forma de implementar todo su proceso de selección, en base a resultados que espere alcanzar en su negocio. Por tanto, no hay que dar a las competencias un valor absoluto y esperar que se transformen en una herramienta milagrosa de selección. (Ramos Campa, V., 2002)

5.6.- Medición de las competencias

Dado que las Competencias se definen en el contexto laboral, su evaluación se realiza también con propósito laboral: planificación del adiestramiento, evaluación de potencial, selección o promoción de personal. En general, la evaluación en este contexto trata de determinar el grado de congruencia entre las exigencias de un trabajo y las características de una persona, para establecer su probabilidad de éxito en el mismo y decidir su contratación, su ascenso o recomendar un proceso de desarrollo. Al realizar evaluaciones específicamente para la selección, es necesario atender a cinco aspectos: (Rodríguez Trujillo, 1999)

- Ψ ¿Cuántas y cuáles son las Variables a incluir en la evaluación?.

De toda la constelación de variables existentes, de todos los rasgos de una persona, de todas las exigencias que hace un cargo a quien lo ocupa, hay que determinar cuántas y cuáles se incluirán. Por razones de economía, lo usual es escoger el mínimo de variables (la evaluación de cada variable tiene un costo) que permita predecir el máximo de la

varianza del criterio (lo que se quiere predecir). Esto es lo que Mosteller y Tukey (1968) llaman "forma", es decir cuáles son las variables de evaluación; lo que contrasta con la "estructura", que es la ponderación que se le dará a cada una de esas variables escogidas.

- Ψ ¿En qué consiste la Variable a evaluar y cuáles son las manifestaciones de conducta que se asocian con ella?

Toda variable debe ser definida tanto conceptual, como operacionalmente, a fin de hacer explícitos sus contenidos y llegar a acuerdos sobre lo que se está evaluando y sus manifestaciones observables. Si no se cuenta con definiciones operacionales, es prácticamente imposible observar la variable, puesto que la mayoría de las veces, estamos relacionándonos con "constructos", que adquieren contenido solamente mediante las manifestaciones de conducta.

- Ψ ¿Cómo crear condiciones para que se pongan de manifiesto las conductas asociadas con la Variable?

Todos los instrumentos de observación (entrevistas, pruebas psicométricas, assessment centers, etc.) persiguen desencadenar conductas a fin de contar con evidencia concreta para fundamentar las decisiones. Las muestras de conducta tienen que estar lógicamente asociadas con la variable, más aún, tienen que estar inequívocamente relacionadas con la variable definida y tienen que obtenerse en forma objetiva.

- Ψ ¿Cómo darle significado a las manifestaciones de conducta que se observan?

Cuando se observan conductas, la siguiente pregunta es: ¿Qué significa la conducta que estamos observando? ¿Cómo relacionamos esto con las exigencias del cargo? Una de las maneras de hacerlo es mediante apreciaciones cualitativas, otra es asignando numerales a las manifestaciones de conducta (una medición), a fin de determinar la ubicación de la persona en el continuo subyacente que hemos asumido que existe. En todo caso, no todas las conductas tienen el mismo significado y algunas de ellas serán más relevantes que otras, por lo que hay que ponderarlas de alguna manera para que pesen de acuerdo a su relevancia en la evaluación. Usualmente se siguen tres pasos: 1. Observación de las manifestaciones de conducta. 2. Medición, es decir, asignación de numerales a las conductas. 3. Comparación con un criterio o patrón para interpretar los numerales asignados. Los criterios o patrones de comparación pueden ser relativos o pueden ser absolutos. Un ejemplo de patrón relativo, son los baremos o normas, mediante los cuales se establece cómo se comporta una persona al compararla con el rendimiento de un grupo de personas de su misma población. La mayoría de las pruebas psicométricas tradicionales se fundamentan en esta concepción.

Ψ Una vez que se tiene la evaluación, ¿Cómo tomar la decisión de selección o promoción de la persona?.

Si se utilizan varios instrumentos de recolección de información, sobre todo si son de naturaleza disímil, es necesario combinar los resultados de alguna manera para tomar decisiones. La mejor manera es contando con indicadores, expresados en índices con puntos de corte claramente definidos. Esos índices combinan los resultados de diferentes instrumentos de evaluación, ponderando la información de manera diferencial o igual para todos, dependiendo de la importancia que se le quiera dar a cada variable. En el caso de las pruebas psicométricas normativas, que se fundamentan en el rendimiento grupal, los resultados de las diferentes pruebas se transforman a una escala común, lo que permite ponderarlas y combinar las diferentes puntuaciones en índices únicos, que expresan la diversidad de la medición realizada, así como la relación con el rendimiento laboral que se desea predecir. Básicamente existen dos modelos matemáticos para combinar resultados de evaluación: el modelo compensatorio y el modelo conjuntivo. En el primero, se pueden promediar resultados, lo que lleva a que una puntuación alta en una prueba compense un resultado bajo en otra; las rectas de regresión múltiple son buenos ejemplos del modelo compensatorio.

En el modelo conjuntivo no es posible compensar resultados, sino que se establece uno o varios puntos de corte, por debajo del cual el aspirante queda descalificado, independientemente de los buenos resultados que pueda obtener en otra evaluación. Cada modelo exige un tratamiento matemático y estadístico diferente, pero ambos permiten una toma de decisiones en términos relativamente sencillos (Rodríguez Trujillo, 1999).

5.7.- Técnicas para la identificación de competencias laborales

Se han diseñado diferentes herramientas y técnicas que permitan identificar las competencias que se requieren para el puesto y la compatibilidad de la persona con el mismo.

En muchas ocasiones, la persona que cubre un puesto de selección de personal no siempre tiene las competencias desarrolladas que le permitan ser competente, por lo que aplica las pruebas que conoce, sin tomar en cuenta los objetivos del puesto y mucho menos los organizacionales, de tal forma que no existen procesos adecuados de selección por la falta de conocimientos y experiencia.

Por lo que a continuación, se describirán algunas técnicas que se pueden emplear para cubrir el objetivo, de acuerdo con las necesidades y presupuesto de cada organización. No todas las herramientas son psicológicas, se presentan algunas que han sido diseñadas exclusivamente por el administrador de recursos humanos y que pueden ser eficientes en la medida en que se les conozcan mejor (Vega Rugerio, J., 2001).

➤ **Assessment Center (Centros de Evaluación, CE)**

De acuerdo con Grados, (2000), en México, los CE tienen poca difusión dentro de los centros escolares; sin embargo, existen antecedentes de empresas que los llevan a cabo. Se trata de compañías como IBM, el grupo Monterrey, CYDSA, Celanese Mexicana, Bancomer y Asemex, además de algunas empresas medianas que se han interesado en el sistema. Isabel Burkhar trajo una de las primeras experiencias sobre CE a México; durante su estancia en el extranjero, observó cómo funcionaban en Sydney, Australia y E.U.A., donde tenían un alto nivel tanto empresarial como gubernamental.

Dentro de las instituciones que le han dado mayor relevancia a la aplicación de los CE se encuentra Teléfonos de México, donde desde 1975 se ha aplicado de manera sistemática. Otra de las empresas que continúa con el esfuerzo de seleccionar a su personal a través de este sistema, se encuentra Banamex, a parte de algunas instituciones de gobierno como la Secretaría de Programación y Presupuesto, que lo aplicó en 1985 para la selección de mandos intermedios (Grados, 2000).

Los CE se han extendido y utilizado de modo que sus razonamientos y experiencias han sido bien documentados por profesionales como: Isabel Burkhar, Carlos Gómez Rebollar, Eduardo Mouret, Jaime García Méndez; y de manera más reciente, una investigación de Felipe Uribe, quien realiza una correlación entre rasgos de personalidad y rendimiento académico en estudiantes de licenciatura, utilizando la técnica de CE (Grados, 2000).

Grados (1998; citado en Grados, 2000) apunta, que un centro de evaluación es una estrategia enfocada a diagnosticar habilidades; determinar potencial; evaluar, seleccionar, capacitar y desarrollar al candidato o personal, con miras a establecer un plan de carrera, por medio de ejercicios grupales enfocados a pronosticar y establecer el talento gerencial en forma anticipada.

Un CE es una técnica utilizada para seleccionar personal, promover puestos, evaluar, etc.; de modo que con base en el marco de referencia, un CE establece que para cualquier situación o tarea existen varias conductas específicas que determinan el éxito o fracaso de un gerente en una situación dada. Por lo que se consideran los siguientes objetivos para identificar y seleccionar: (Grados, 2000).

- ✓ Necesidades de capacitación y desarrollo a nivel gerencial.
- ✓ Individuos con potencial para la gerencia.
- ✓ Supervisores de alto nivel.
- ✓ Individuos para gerencia media.
- ✓ Individuos con habilidades especializadas.
- ✓ Individuos para aprender actividades especializadas.
- ✓ Vendedores.

Funcionamiento

Se conforma por un sistema de simulaciones de problemas y situaciones directamente relacionadas con el trabajo a realizar. Se crea con ayuda de una serie de ejercicios de simulación y de un ambiente tan parecido al del trabajo, el cual permita observar las reacciones de los individuos colocados ahí con ese fin; el resto es trabajo administrativo (Grados, 2000).

Para iniciar se requiere: (Grados, 2000)

- ✓ Contar con expertos (un administrador y un observador por cada dos candidatos) para realizar la evaluación.
- ✓ Un grupo de candidatos para promover los puestos o que cubran una vacante.
- ✓ Formar grupos de seis candidatos como máximo por cada CE.
- ✓ Tener claro el objetivo del puesto a cubrir.
- ✓ Contar con el perfil del puesto actualizado.
- ✓ Emitir un juicio final de evaluación y dar seguimiento.

La extensión y complejidad de los ejercicios dependen de las necesidades particulares de la empresa en cuestión y del nivel del puesto que se evalúa. El proceso se cierra con una sesión de retroalimentación al participante y la emisión de los informes correspondientes, en los que pueden incluirse las sugerencias de desarrollo y el tiempo en que se piensa que pueda promoverse al candidato (Grados, 2000).

Dentro de este proceso, la designación del administrador es fundamental para alcanzar el objetivo del CE, a éste le compete el desarrollo y funcionalidad del mismo. Los observadores son quienes evalúan la conducta de los candidatos asignados en una situación dada. Al evaluar, utilizan el método estructurado para medir la conducta individual, sometiendo a todos los candidatos al mismo tratamiento. El entrenamiento de los observadores para la función mencionada, dura de 1 a 3 semanas dependiendo de la complejidad del CE. Es de gran utilidad emplear una cámara de video o una grabadora (Grados, 2000).

El proceso se llevará en promedio una semana más, dividida entre la observación y la discusión de los observadores, con el fin de que lleguen a un acuerdo acerca de la calificación que deberá otorgársele a cada participante. Para desarrollarlo puede elegirse entre adaptar un lugar en la misma empresa, o hacerlo de modo de itinerario en un lugar apropiado. La logística consiste en que los observadores lleguen con el administrador, con una anticipación de 30 min., de preferencia, para que sepan a qué participante observarán en cada uno de los ejercicios y cuál será su posición durante el desarrollo por ese día (Grados, 2000).

La mecánica a seguir es la siguiente: se presenta al administrador, a los candidatos y a los observadores al iniciar el primer día de actividades; en caso de que los observadores pertenezcan a la misma empresa, se procura que sean vistos sin la investidura formal de autoridad que normalmente tienen. Se hace lo mismo entre los observadores para evitar que la jerarquía de algunos influya en

discusiones posteriores. Éstos permanecen siempre, sin hacerse notar, enfocándose a quien observan y cambiando de candidato después de cada ejercicio, para evitar que los candidatos se afilien a ellos. El terminar un ejercicio llenan sus formas y después clasifican y califican sus conductas. Posteriormente, llevarán a cabo una junta de discusión de candidatos, en la cual defenderán sus juicios con base en las anotaciones y observaciones realizadas (Grados, 2000).

Integrantes del centro de evaluación

Es conveniente tomar en cuenta diferentes elementos tanto físicos, como técnicos y humanos. Los elementos humanos son: (Grados, 2000)

- **Administrador.-** Persona en quien recae la responsabilidad total, la ejecución y desarrollo del CE. Se designa dos meses antes de arrancar, durante ese período se prepara y se le entrena, hasta lograr total familiaridad con los medios, ejercicios y resultados que pretenden obtenerse. Debe tener en cuenta las siguientes actividades: - Tener claro el objetivo a cubrir. - Contar con el análisis y perfil del puesto a cubrir. - contar con un grupo de candidatos a evaluar (mínimo 2, máximo 6). - Programar el CE. - Establecer las dimensiones a observar y evaluar (de 7 a 12 conductas). - Programar los ejercicios del tal forma que en cada uno de ellos se observen las dimensiones deseadas. - Seleccionar a los observadores (1 por cada 2 participantes). - Establecer los rangos de calificación (0, 1, 2, 3, 4) y su aplicación durante la evaluación. - Entrenar a los observadores en cuanto a los formatos, conductas que se medirán, cuáles son los rangos y cómo se utilizan: 4 cuando la conducta se presenta alta, 3 cuando está presente, 2 si es moderada, 1 si es baja y 0 si no se presenta. - Establecer el lugar físico para realizar el CE. - Determinar los materiales y equipo de apoyo (papelería, lápices, rotafolio, pizarrón, proyector, audiograbadora, videograbadora, etc.). - Aclarar las dudas de los observadores referentes a las actividades que desempeñarán. - Elaborar el informe final de los resultados, tanto la evaluación de cada participante, como la evaluación general del CE.
- **Observadores.-** Personas entrenadas específicamente para identificar las dimensiones durante el desarrollo de un CE. Es de considerarse que al asignar a alguien para formar parte del personal de evaluación de tiempo completo durante aproximadamente 5 semanas, no puede esperarse que maneje las cargas normales de trabajo y las del CE al mismo tiempo. Por lo regular, los observadores se eligen entre los gerentes de línea y dos niveles jerárquicos por arriba de quien será evaluado, ya que identificará gente con los requerimientos para un trabajo que ellos mismos ya han hecho o supervisado. Sus funciones serán: - Registrar los hechos y conductas de su observado durante la marcha y desarrollo del ejercicio. - Clasificar las conductas observadas en las dimensiones, de acuerdo con la definición previa que tiene para ello.
- **Participantes.-** Candidatos a ser evaluados o promovidos a través del CE. Por lo general, se preselecciona a los candidatos con cinco semanas de

anticipación, y el número usual de los mismos es de seis o múltiplos de éste, para atenderlos a la vez. Los candidatos casi siempre son personal que se encuentra próximo al nivel de supervisores, que desean proyectarse hacia la gerencia media y alta en un plazo de 3 a 5 años y a quienes se les da la oportunidad de integrarse para demostrar sus habilidades.

- **Personas de recurso.-** Funcionan como apoyo, con propósitos específicos, durante el desarrollo del CE. El propósito específico es lograr una mayor objetividad. En realidad se trata de obtener un criterio fuera de las pautas del CE como medida de control o aportación desinteresada.
- **Línea.-** Colaboran como apoyo técnico. Se ha dado por llamar así a los jefes, o supervisores de línea. Pueden apoyar para establecer las dimensiones, para la creación de nuevos ejercicios, la calificación de unos u otros, etc.

Los elementos físicos son: (Grados, 2000)

- **Lugar:** Quienes han experimentado la técnica, aprecian más las instalaciones de tipo externo que aquellas que están en la empresa. (Medios internos) Ventajas: Instalaciones para videograbación, ayuda secretarial y de oficina y gente extra para los ejercicios. Desventajas: Interrupciones y que alguna situación prioritaria obligue al observador a salir del ejercicio. (Medios externos) Ventajas: Reducir interrupciones, proporcionar descanso psicológico de la oficina, para concentrarse en los deberes del CE. Desventajas: Traslado al lugar donde se ubique el CE.
- **Salas de reuniones:** Una forma que se sugiere para saber cuántas habitaciones se necesitan, es dividir el número de participantes entre 2 y sumarle 2. Así un centro de 12 participantes requiere un máximo de 8 salas.
- **Materiales y equipo en sala:** Atril para volantes, marcadores, pantalla, proyector de diapositivas, mesas redondas o mesas y sillas formando una herradura o semicírculo para el contacto visual.
- **Vídeo y audiograbadoras:** Grabar una sesión de CE es tener siempre una opción para: hacer un análisis más objetivo de las realidades presentadas, entrenar a los observadores, realizar estudios de confiabilidad, prescindir de la presencia de todos los observadores, mantener un archivo.

Elementos y técnicas de aplicación

- **Dimensiones:** De acuerdo con Byham y Cohen (citados en Grados, 2000), llaman dimensiones a las habilidades gerenciales necesarias para el éxito en las funciones de un puesto. Jaffe y Mocees (citados en Grados, 2000), les denominan variables; las cuales son las características necesarias para el éxito administrativo y que pueden agruparse razonablemente bajo un rubro o encabezado. Cada organización tendrá tantas dimensiones o variables como requiera

En general son tan solo áreas comunes de interés a las que estudios de análisis de trabajo han identificado como importantes para el éxito en posiciones particulares. Poseen las siguientes características: - Deberá ser un atributo gerencial o administrativo. – Ser lo suficientemente simple para definirse en términos conductuales. – Deberá ser lo suficientemente observable en un centro para ser predecible y razonable. – Deberá ser estable, en la medida de lo posible; para que las predicciones sean provechosas y valederas (Grados, 2000).

Las siguientes dimensiones son solo áreas sugeridas en las que una organización puede interesarse. Su definición no es rígida, cada quien puede darles el significado que estime más conveniente: (Grados, 2000)

- Ψ Impacto.- Habilidad para crear una buena primera impresión, obtener atención y respeto, mostrar un aire de confianza y lograr reconocimiento personal.
- Ψ Energía.- Habilidad para alcanzar un alto nivel de actividad.
- Ψ Habilidad de comunicación verbal.- Eficacia para expresarse en situaciones individuales y grupales.
- Ψ Habilidad de presentación oral.- Presentación persuasiva y clara de ideas y hechos.
- Ψ Habilidad para comunicarse por escrito.- Expresar sus ideas por escrito claramente, en una forma gramatical adecuada.
- Ψ Creatividad.- Habilidad para encontrar o reconocer soluciones imaginativas a las situaciones de negocios.
- Ψ Tolerancia a la tensión.- Estabilidad de su actuación bajo presión u oposición.
- Ψ Motivación.- Importancia del trabajo en la satisfacción personal y el deseo de logro en el trabajo.
- Ψ Estándares de trabajo.- Deseos de llevar a cabo un buen trabajo, por esa sola razón.
- Ψ Ambición de carrera.- Motivación para avanzar a trabajos de niveles más altos, esfuerzos activos hacia el autodesarrollo.
- Ψ Liderazgo.- Eficacia para influir y guiar a sus seguidores a que alcancen un nivel de madurez para el logro de objetivos.

Las conductas posibles a observar durante los ejercicios son casi infinitas; sin embargo, la práctica ha demostrado que ciertos patrones de comportamiento son frecuentes y, además, tienden a tener características adecuadas o inadecuadas, o altas y bajas. Por ejemplo: (Grados, 2000)

Persuasión. Calificaciones altas: - Presenta argumentos claros, lógicos, concretos y muy pertinentes al asunto tratado; es firme y proyecta confianza. Insiste en su punto de vista pero sin molestar a los demás. – Se ve tranquilo, sin molestarse o presionar. – Los demás asienten y se ven interesados en lo que afirma (siguen sus ideas y responden de manera favorable). Calificaciones bajas: - Sus propuestas no van acompañadas de argumentos sólidos; más bien trata de explicar, pero lo hace de manera confusa; no queda claro qué es de lo que trata de convencer. – Se percibe inseguro, no dice lo suficiente para

convencer, o se excede en información irrelevante y la gente pierde el hilo. – Sus expresiones no tienen vigor ni fuerza.

Criterios para los ejercicios de simulación

Para que los ejercicios sean efectivos, deben cubrirse ciertos criterios esenciales: (Grados, 2000)

- a) Deben estimularse las conductas en las que se demuestre que los candidatos poseen las habilidades que se desean observar y evaluar.
- b) Para que una simulación sea eficaz, ésta debe despertar el interés de los sujetos a quienes se les aplica, esto redundará en una mayor participación y, por tanto, en la posibilidad de actuar y poner en evidencia sus habilidades. Se toma en cuenta, su edad, estudios y experiencia laboral, entre otros.
- c) Tener un aspecto formal, es decir, las instrucciones deben ser claras y sencillas de comprender; el ejercicio debe ser de duración razonable, entre una y dos horas en total.

Se clasifican en individuales y grupales. Algunos ejemplos son: Canasta del ejecutivo, charola de correspondencia, entrevista de evaluación, presentación de informes, búsqueda de información, juego de negocios, discusión de grupo con roles asignados o no asignados, etc.

Retroalimentación

Algunas reglas importantes para dar la retroalimentación son: (Grados, 2000)

- ✓ Darse en un clima de ayuda: Se da en grupos en proceso de crecimiento, por lo que los involucrados cumplen las características de cooperación, ayuda para aceptar y procesar adecuadamente la retroalimentación.
- ✓ Darse en primera persona: "Yo creo...", "Para mí...", etc.
- ✓ Pedir permiso para darla: Para que tenga efecto, debe tenerse la actitud de recibirla.
- ✓ Ver directamente a la persona que la recibe.
- ✓ Ser objetivo, describir la conducta, no hacer juicios de valor
- ✓ Proporcionarla sobre conductas que puedan ser modificables y de provecho para quien la recibe.
- ✓ Tomar en cuenta la sensibilidad de la persona, desarrollar la empatía.
- ✓ Ser contingente, proporcionarse en un espacio de tiempo no muy lejano, para que el que la recibe recuerde el hecho.
- ✓ No justificarse, no se permite que la persona receptora exponga razones, intelectualice o argumente; solo se reflexiona.
- ✓ No dar dobles mensajes
- ✓ Equilibrar el número de retroalimentaciones positivas y negativas; a parte se recomienda que primero se proporcione la negativa y después la positiva, ya que lo último que escuchamos se queda grabado en la memoria con mayor facilidad y resulta sano quedar con buena impresión de nosotros mismos.

La mayor ventaja de los CE es la relación estrecha que guardan con las situaciones que el aspirante enfrentará en el trabajo. Sin embargo, requieren de una cuidadosa preparación para definir las competencias y sus manifestaciones de conducta, y una rigurosa capacitación de quienes serán observadores para garantizar la objetividad y la confiabilidad. Si se trata de supervisores de la empresa, los observadores tendrán que tomar tiempo de su trabajo para realizar el entrenamiento y realizar las observaciones. Por ello, las desventajas de los CE están relacionados con su alto costo y las dificultades para lograr una verdadera objetividad en la observación y evaluación de las conductas que se desencadenan en la situación (Rodríguez Trujillo, 1999).

➤ Modelo de 360°

Se basa en las percepciones que diversas personas tienen sobre el evaluado, contestando un cuestionario que plantea diversos tópicos relacionados con el trabajo (véase Figura 9).



Figura 9. Modelo de 360° . Fuente: Vega Rugerio, J., 2001

El cuestionario deberá elaborarse con base en el perfil de competencias de la empresa, para poder brindar la información que le interesa conocer de su personal. Del análisis de los reportes se obtiene una retroalimentación muy potente. Esta herramienta permite identificar las competencias que se tienen y las que se tienen que desarrollar. Para el departamento de formación es de vital importancia contar con esta información.

➤ Coaching

En muchas ocasiones el coaching puede confundirse con otras metodologías; por ejemplo, el mentoring o la asesoría ya que muchos de los objetivos son comunes y la práctica puede tener diferencias sutiles pues la relación en todas estas prácticas se da uno a uno, teniendo como objetivo un cambio o mejora en el individuo. Sin embargo, a pesar de estas similitudes, el coaching tiene como objetivo el que las personas adquieran o modifiquen habilidades, competencias o conductas, mientras que la asesoría y el mentoring son enfoques específicos a una competencia técnica o un ámbito de negocio (Villavicencio, 2004; citado en Moscoso, R., 2005).

La enciclopedia británica define la palabra coach como aquella persona que instruye o entrena a un ejecutante o grupo de ejecutantes. En inglés, coach puede ser un nombre o un verbo por lo que coaching es la acción de entrenamiento generalmente de un equipo. El coach, es un especialista en el funcionamiento de los equipos y desarrollo de personal, es decir, es un experto tanto en personas como en la dinámica entre sus rasgos de personalidad y cognitivos, en relación a su desempeño laboral e interacción con un equipo de trabajo. Existen discrepancias para llamar al entrenado, ya que el término no existe propiamente en español, algunos autores le denominan coacheado, que es su forma españolizada, debido a que si se le llama cliente, puede parecer inclinado hacia el término utilizado en psicoterapia, lo cual implicaría un tratamiento profundo de factores de personalidad, lo cual no es muy aceptado en el ámbito laboral (Moscoso, R., 2005).

El centro para el Liderazgo Creativo define el coaching como el proceso por el cual se dota a las personas con las herramientas, conocimientos, y oportunidades que necesitan para desarrollarse y ser más efectivos. Incluye la enseñanza de habilidades en un contexto de relación personal con el ejecutivo, dándole retroalimentación acerca de sus habilidades y relaciones interpersonales (Moscoso, R., 2005).

El coaching es un proceso que permite a los individuos desarrollar actitudes positivas para cambiar, así como reforzar su aprendizaje en las organizaciones (Mink, 1993; citado en Moscoso, R., 2005).

El coaching está estrechamente ligado al cambio y a la mejora. Debe comprender y capitalizar los puntos fuertes del individuo así como superar los débiles (Moscoso, R., 2005).

Los diferentes tipos de coaching se fueron desarrollando a partir de diversas influencias, iniciando por el coaching deportivo, el cual se deriva directamente de la psicología deportiva; está también el coaching personal, cuyos objetivos pueden ser el que una persona baje de peso, deje de fumar, mejorar sus relaciones interpersonales, etc., (Moscoso, R., 2005). Pero para efectos de esta investigación solo se describirán los siguientes:

- Coaching empresarial

Propone la aplicación de los principios del coaching para que los directivos tengan un estilo que dé retroalimentación a sus empleados y les permita desarrollarse dentro de la organización. Es un cambio de paradigma de jefe – subordinado, en el cual, en vez de ser una figura autoritaria, el directivo puede gestionar de manera real y comunicarse de manera diferente, tomando como prioridad a la persona en desarrollo y generando un marco de confianza recíproca; mejorando el desempeño de los empleados, monitoreando sus fortalezas y debilidades. Logrando con ello, mejorar la eficiencia de la organización, estableciendo relaciones humanas más cálidas (Chester Bernard; citado en Moscoso, R., 2005).

El desarrollo organizacional, es una compleja red de procesos que mejora la capacidad de los ingredientes de una organización, para dirigir la cultura de una organización, ser creativos en la solución de problemas y contribuir a que ella se adapte al ambiente externo. En este proceso, el coaching contribuye a que los ejecutivos puedan mejorar el ambiente y la cultura de una organización (French, W., 1983; citado en Moscoso, R., 2005).

El coaching, de manera general, es una técnica que tiene por objeto asistir, desde el punto de vista estrictamente profesional, en la localización y solución de los diferentes problemas inherentes de dirección y control de una empresa. La orientación que proporciona el coach es toda una metodología, cuya función es evaluar cómo funciona el individuo, y brindar la retroalimentación de las funciones llevadas a cabo mediante una situación específica (Beckhard, R., 1973; citado en Moscoso, R., 2005).

El coaching empresarial se aplica a toda clase de organizaciones, y su objetivo es la mejora del manejo de personal. Las áreas donde se aplica son: (Moscoso, R., 2005)

- Técnicas de comunicación
- Gestión del tiempo
- Identificación de conflictos
- Desarrollo del servicio al cliente
- Trabajo en equipo

Estas sesiones se dan generalmente en grupos de 6 a 8 personas, donde se discuten los objetivos comunes a los miembros, se establecen objetivos y se generan planes de acción. El coach es el facilitador del desarrollo; este tipo de coaching es muy utilizado para ventas, liderazgo, trabajo en equipo, servicio al cliente o calidad.

La ventaja del coaching en grupo es que su costo es más bajo que el de persona a persona. Asimismo provee un escenario de aprendizaje y retroalimentación de experiencias para los participantes. Este tipo de coaching requiere que el coach sea competente en las técnicas de manejo de grupos, para establecer un clima que facilite el cambio en los comportamientos y desarrolle un sentido de compromiso en el grupo (Moscoso, R., 2005).

• Coaching ejecutivo

Surge a partir de programas de liderazgo ejecutivo en 1980, utilizando prácticas de planteamiento de objetivos, diseño de planes de acción y planeación estratégica. Se define como una relación individual entre un empleado, generalmente un directivo o gerente, y un coach con el objetivo de conseguir un cambio sostenido en su comportamiento y transformar su calidad de vida personal y profesional (Peltier, 2002; citado en Moscoso, R., 2005). Hace hincapié en el desarrollo interpersonal, cambio personal y la transformación. Los ejecutivos también pueden aprender a manejar de forma más efectiva su estrés, desarrollar y motivar al personal a su cargo y mejorar sus capacidades de liderazgo.

Otras definiciones que se pueden manejar son las siguientes: (Moscoso, R., 2005)

- Se le puede definir como un individuo externo a la organización que utiliza recursos de la psicología para ayudar a un sujeto a desarrollarse como un mejor líder. Estos recursos se aplican a problemas del presente, y específicamente a las dificultades laborales, de manera que la persona pueda incorporar estos recursos permanentemente en su repertorio de liderazgo o de administrador. Especialmente el coach utiliza recursos de la psicoterapia tales como: escucha empática, observación, retroalimentación, resolución de conflicto y reestructuración cognitiva, manejo de la resistencia, reencuadre, asertividad, etc. En cuanto a las competencias para la administración y supervisión de personal, se incluyen: delegar, hablar en público, presentación, organización del tiempo, planeación estratégica, planteamiento de objetivos y administración de proyectos. (Peltier, 2001; citado en Moscoso, R., 2005).
- Se define como una relación de ayuda formada entre una persona con responsabilidades gerenciales en la organización y un consultor que utiliza un rango de diversas técnicas de comportamiento y métodos para ayudarlo a alcanzar metas previamente identificadas, para mejorar su ejecución profesional y satisfacción personal, como consecuencia mejorando la efectividad de la organización (Kilburg, citado en Moscoso, R., 2005).
- Es básicamente una forma de aprendizaje muy personalizada que implica ayudar individualmente a los ejecutivos a que aprendan y saquen el máximo partido posible del aprendizaje para emprender acciones eficaces, mejorar el rendimiento y el crecimiento personal, además de obtener mejores resultados empresariales para la organización (Moscoso, R., 2005).

Se sugiere aplicarse especialmente en los siguientes casos: (Kilburg, 2004; citado en Moscoso, R., 2005)

- Cambios en la organización tales como: fusiones, reingenierías, certificaciones de calidad, etc.
- Desarrollo de habilidades cuando hay un ascenso o cambio de funciones.
- Desarrollo de habilidades específicas.
- Resolución de conflictos.
- Planeación de carrera y parrillas de reemplazo.

Puede trabajar reforzando cuatro áreas: (Moscoso, R., 2005)

- Coaching para técnicas: Se centra en las tareas actuales del ejecutivo, por ejemplo mejorar sus presentaciones, o la forma de dirigir una junta.
- Coaching para el rendimiento: Se centra en la eficacia de las actividades, por ejemplo, el manejo del tiempo, y de las prioridades que tienen sus tareas.
- Coaching para el desarrollo: Se centra en la carrera de un ejecutivo, por ejemplo, comunicación asertiva, el cómo dar retroalimentación a su equipo, delegar tareas, etc.

- Coaching para la agenda del ejecutivo: Se centra sobre la agenda de trabajo personal del ejecutivo, es decir, sus objetivos y los pasos necesarios para lograrlos.

Los principales beneficios son: (Moscoso, R., 2005)

- ✓ Adquisición de nuevos conocimientos, tanto de la organización como de sí mismo.
- ✓ Conocer y comprender las emociones para aplicarlas en el lugar de trabajo desarrollando las relaciones profesionales.
- ✓ Superar los bloqueos y la resistencia al cambio.
- ✓ Abordar los conflictos interpersonales y con los compañeros de trabajo.
- ✓ Desarrollar relaciones de confianza con los compañeros de trabajo y los clientes.
- ✓ Maximizar las interacciones.
- ✓ Dar feedback.

Modelos teóricos del coaching

Los modelos de coaching más utilizados y relevantes en la actualidad, se basan en alguna teoría psicológica y utilizan sus técnicas para el proceso de aprendizaje y el cambio conductual. Para trabajar con alguno de ellos, es necesario tomar en cuenta la cultura organizacional y las necesidades del coacheado, los más relevantes son: (Moscoso, R., 2005)

- Coaching apreciativo: Uno de los más novedosos, parte de la base que las personas y organizaciones no necesitan ser arregladas, deben ser reafirmadas en sus fortalezas. Se trata de detectar las fortalezas de las personas y ayudarlas a reconocerlas, para que las apliquen en la mejora de su experiencia laboral.
- Coaching reflectivo: Se fundamenta en las teorías cognitivas de cómo interpretamos y damos sentido a los eventos que nos rodean. Se ayuda al coacheado a ser consciente de sus estructuras de interpretación, las cuales encaminan su forma de actuar, es de gran utilidad identificar creencias irracionales que afectan la percepción e interpretación del sujeto. Con ello se aprenden estrategias para evaluar y corregir el propio comportamiento.
- Coaching cognitivo: Se basa en la metacognición, en estar consciente de los procesos de pensamiento. Implica el tener conciencia de las fortalezas y debilidades del propio funcionamiento intelectual, y de los tipos de errores de razonamiento que habitualmente se cometen. Con el propósito según Nickerson (1984; citado en Moscoso, R., 2005) de explotar las fortalezas, compensar las debilidades y evitar los errores comunes más garrafales. Con lo anterior, se refuerza la confianza que tiene el coacheado en sus habilidades de pensamiento.
- Coaching observacional: Se realiza en tres pasos, el primero es la recolección de datos por medio de la observación directa al coacheado; el segundo analiza los datos obtenidos y se provee de retroalimentación al

coacheado; el tercero consiste en la planeación de estrategias y planes de acción para reforzar el desarrollo personal y profesional.

- **Coaching ontológico:** Tiene como principios el aprendizaje de primer y segundo orden. El primero, es aquella modalidad de aprendizaje que busca expandir la capacidad de acción, manteniendo constante el tipo de observador que se es. El segundo, se concentra en transformar el tipo de observador que se es. Esta segunda modalidad es una intervención ontológica, su inicio a diferencia de los otros modelos, se da a partir de lo que se denomina un quiebre, el coacheado tiene algún problema en su desempeño laboral y a partir de esto se inicia el contacto con el coach. Su intervención es ayudar al coacheado a cambiar la forma que tiene de observarse a sí mismo.

Cuando se inicia un proceso de coaching, puede haber una mezcla de los modelos teóricos que se aplican. No solamente el proceso está guiado por el enfoque teórico, también existe una tipología de coaching que, se extiende en todo el proceso y va atendiendo necesidades específicas; estas tipologías son: (Zeus, 2004; citado en Moscoso, R., 2005)

- **Coaching educativo:** Introducción del coach acerca de lo que es coaching hacia el coacheado. Define el proceso, explica en qué consiste, tiempo y forma en que se trabajará. Es importante que el coacheado conozca el modelo teórico de su proceso y las herramientas del coach para el tratamiento.
- **Coaching para habilidades:** El coach recolecta información, evalúa y determina cuáles son los comportamientos que serán el objetivo del proceso y se fijan las metas a alcanzar junto con el plan de acción.
- **Coaching de ensayo:** Ya aprendidas las nuevas habilidades, se deben ensayar antes de ser utilizadas en el lugar de trabajo. Se practican en las sesiones con el coach, utilizando técnicas como juego de rol, o videograbaciones para dar retroalimentación.
- **Coaching de ejecución:** El coacheado aplica todas las habilidades adquiridas en su lugar de trabajo, se miden los nuevos comportamientos y se comparan con los previos al proceso. Pueden utilizarse evaluaciones de 360° , con el fin de corroborar los cambios establecidos en el plan de acción.
- **Auto – coaching:** Meta de todo proceso de coaching, el coacheado es capaz de auto – regularse y auto – corregirse.

El coaching puede adaptarse a ser de forma personal, vía telefónica, videoconferencia o por e – mail.

Competencias del coach

La Federación Internacional de Coaching, señala once competencias básicas del coach, diseñadas para comprender las habilidades y enfoques que se requieren para ejercerlo; son las siguientes: (Moscoso, R., 2005)

A. Bases

- Ψ Alcanzar un estándar profesional y ético.
- Ψ Establecer en contrato de coaching.

B. Co – creando la relación

- Ψ Establecer confianza e intimidad con el coacheado.
- Ψ Presencia del coach.

C. Comunicación efectiva

- Ψ Escucha empática.
- Ψ Preguntas y manejo de la entrevista.
- Ψ Comunicación directa.

D. Facilitación del aprendizaje y consecución de resultados

- Ψ Creación de auto – conciencia.
- Ψ Diseño de planes.
- Ψ Planeación y establecimiento de metas.
- Ψ Medición de resultados.

Implementación en una organización

En un inicio la organización precisa qué concepto de coaching utilizará y las competencias involucradas, para trabajar bajo este marco. Se define el plan de trabajo y la estrategia de comunicación, etapa clave para disminuir la resistencia al cambio. En esta parte se decide la opción de coaching que se ajuste más a la organización, ya sea individualizado, o coaching ejecutivo, etc. Posteriormente, se inicia el proceso de evaluación de competencias, lo que permite definir una línea base sobre la cual comparar el progreso (Moscoso, R., 2005).

Es frecuente que los profesionales reaccionen con temor ante las evaluaciones, debido a los riesgos reales o percibidos de que aparecer con debilidades se traduzca en perjuicio para la carrera profesional. La organización debe ser clara y consistente en cuanto al buen uso de la información, comunicando con transparencia los resultados a los participantes (Moscoso, R., 2005).

Para la evaluación de resultados pueden utilizarse instrumentos como, evaluaciones de desempeño, de 360º , entrevista de incidentes críticos, etc.

Finalmente, al disponer de datos acerca de los talentos de sus ejecutivos, la organización está en condiciones de tomar mejores decisiones en la asignación a nuevos cargos, y a la vez, orientar al ejecutivo en la definición de sus propias metas de aprendizaje y desarrollo de carrera (Moscoso, R., 2005).

➤ Pruebas de personalidad

En los procesos de selección uno de los constructos frecuentemente más evaluados es el de la personalidad, el cual es difícil de definir y, por lo tanto de medir. Estudiar la personalidad es justificado porque sirve para entender al ser humano, permite integrar conceptos como motivación, inteligencia, emociones, etc., y aumenta la probabilidad de predicción del comportamiento. Eysenck y Eysenck (1987; citados en Vega Rugerio, J., 2001), definen la personalidad basándose en el concepto de Allport 1937:

Es una organización más o menos estable y duradera del carácter, temperamento, intelecto y físico de una persona, que determina su adaptación única al medio ambiente. El carácter denota el sistema de una persona más o menos estable y duradero del comportamiento conativo (voluntad), y el temperamento, el sistema más o menos estable y duradero del comportamiento afectivo (emoción), el intelecto, el sistema más o menos estable y duradero del comportamiento cognitivo (inteligencia), y el físico, el sistema más o menos estable y duradero de la configuración corporal y de la dotación neuroendocrina.

En las organizaciones, un concepto taxonómico es más útil, porque permite identificar rasgos y aptitudes a manera de clasificación para ubicar a los trabajadores en puestos adecuados. La objetiva y ética tarea del seleccionador de personal debe ser la identificación de rasgos y tipos para la correcta ubicación de las personas en puestos acordes a esta información sobre la personalidad. Los rasgos son la ocurrencia repetida de acciones con la misma significación. Son estados del ser que pueden estar activos o latentes. El tipo se refiere a un concepto superior al rasgo. Los rasgos con frecuencia se interrelacionan, y de estas interrelaciones surge un tipo (Vega Rugerio, 2001).

La Psicología ha sido en este último siglo aportadora de teorías e instrumentos de medición en el ámbito de la personalidad. En este sentido ha abierto un espacio muy grande, tanto por sus aportaciones, como por las críticas generadas (Vega Rugerio, 2001).

Instrumentos de personalidad tales como: 16 Factores de Personalidad de Cattell (16 PF), Inventario de Personalidad de Jackson, MOSS (Test de habilidades gerenciales), Test de intereses de Allport, Escala de Autoconcepto Tennessee, Test de valores ZAVIC, Inventario de rasgos temperamentales Thurstone, Inventario de personalidad de Gordon, MMPI. Entre muchas otras.

Recientemente han surgido instrumentos como el The Big Five (Five Factors), que es una de las más actuales. El autor para la población mexicana es el Maestro Felipe Uribe Prado. Esta herramienta, permite identificar competencias relacionadas con la personalidad, inteligencia y además con la experiencia que se tenga en el manejo de la misma, se pueden identificar valores, lo que permitirá con la ayuda de otras herramientas, a tener un mayor grado de precisión en la identificación de las competencias clave de la organización (Vega Rugerio, 2001).

Inteligencia emocional

Actualmente se comienza a trabajar con el concepto de Inteligencia emocional para la evaluación de competencias laborales, es por ello que a continuación, se describirá de manera general en qué consiste.

Se ha sabido desde hace tiempo el valor de la inteligencia académica para el éxito en la vida. Sin embargo, aquella no es pronosticador perfecto. Muchos de los alumnos con las notas más altas y de los oradores de las ceremonias nunca viven en concordancia con su potencial. Daniel Goleman (citado en Robbins, S., 1998), cree que el elemento que falta en la explicación es algo llamado inteligencia emocional.

Un examen de IQ es en realidad una medida única de fluidez verbal. Es cuán bien se hacen razonamientos matemáticos y lógicos. Pero un pronosticador más poderoso de cómo se desempeñará la gente en la vida es una medida de su IQ emocional, el cual mide sus habilidades emocionales y sociales (Goleman, citado en Robbins, S., 1998).

El término Inteligencia Emocional (I.E) se refiere a la capacidad humana de reconocer los propios sentimientos, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Así como de motivarse y de manejar bien las emociones, tanto en uno mismo como en las propias relaciones. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas (Goleman, D., 1998).

Goleman (1998), señala que una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente. Él ha considerado cinco áreas o aptitudes emocionales necesarias para sobresalir en el competitivo mundo del trabajo. Clasificadas a su vez en dos grandes grupos:

- Aptitud personal: Son las que determinan el dominio de uno mismo.

Ψ El autoconocimiento: consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos, percibir las emociones, tomar conciencia de ellas, aceptarlas y dirigir las a su beneficio.

Ψ La autorregulación: consiste en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Permite ser capaz de soportar tormentas emocionales en vez de sucumbir ante ellas. Comprende, el mantener normas de honestidad e integridad; aceptar la responsabilidad del desempeño personal; flexibilidad para reaccionar ante los cambios y estar abierto ante las ideas y enfoques novedosos.

Ψ La motivación: Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas. Esta motivación comprende afán de triunfo, mejorar o responder a una norma de excelencia; alinearse con los objetivos de un grupo u organización; disposición para aprovechar las oportunidades; y tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos.

- Aptitud social: Son las que determinan el manejo de las relaciones.
 - Ψ La empatía: Captación de sentimientos, necesidades e intereses que pueden aprenderse a percibir en los demás. Ser capaces de ponerse en el lugar de otra persona. Comprende por ejemplo el prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
 - Ψ Las habilidades sociales: Habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas. Para ello es necesario crear un ambiente agradable para la conversación, saber escuchar y motivar a los demás. Comprenden el implementar tácticas de persuasión efectiva; escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes; manejo de conflictos; inspirar y guiar a individuos o grupos; iniciar o manejar los cambios; establecer vínculos; trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos; y crear sinergia para trabajar en pos de las metas.

Inteligencia emocional en la industria

Los académicos y los industriales han comprendido que el éxito depende de muchos factores más que la sola capacidad intelectual o destreza técnica y que para vivir y superarse en el mercado laboral, se requiere de otro tipo de habilidades. Antes muchos empleados lograban subir de puesto a pesar de carecer de inteligencia emocional, pero a medida que el mundo laboral se ha vuelto más competitivo, las empresas más eficaces son aquellas en las que las personas tienen la capacidad de trabajar en equipos óptimamente (Goleman, D., 1998).

Goleman (1998) y un grupo de industriales investigaron cuáles eran las diferencias que distinguían a un trabajador estrella de otro que solo cumplía con su trabajo. Los trabajadores estrellas generalmente son capaces de observar sus emociones y las de los demás, es decir, son más empáticos, utilizan esta información para manejar sus relaciones interpersonales y así beneficiar el ambiente laboral. Los jefes que tienden a fracasar son aquellos que no soportan la presión, reaccionan con mal humor y ataques de cólera, explotando en contra de sus colaboradores. El ejecutivo con éxito no pierde el equilibrio durante las situaciones tensas y aun más, en medio de crisis mantienen su serenidad, su confianza y responsabilidad (Goleman, D., 1998).

Un elevado cociente intelectual (IQ) y la experiencia técnica pueden tener un efecto paradójico entre las personas más prometedoras que terminan en el fracaso. Un estudio realizado con jefes que habían tenido cierto éxito, pero que al final habían fracasado, determinó que en su mayoría eran técnicamente brillantes y que sus habilidades habían sido la causa principal de su asenso a un puesto directivo. No obstante, su misma experiencia técnica acabó convirtiéndose en un impedimento ya que su arrogancia los separaba de sus compañeros y aún más, de sus subordinados. Ahora se sabe que ayudar a las personas a entender sus emociones y fortalecer sus habilidades de regulación emocional contribuye positivamente al éxito profesional (Goleman, D., 1998).

Goleman (1998), señala que existen una serie de competencias emocionales:

- Ψ Competencia personal: Determina el modo en que alguien se relaciona consigo mismo.
- Ψ Conciencia de uno mismo: Conciencia de los estados internos, recursos e intuiciones.
- Ψ Conciencia emocional: Reconocer las propias emociones y sus efectos.
- Ψ Valoración adecuada de uno mismo: Conocer las propias fortalezas y debilidades.
- Ψ Confianza en uno mismo: Seguridad en la valoración que se hace sobre uno mismo y sus capacidades.
- Ψ Autorregulación: Control de estados, impulsos y recursos internos.
- Ψ Autocontrol: Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
- Ψ Integridad: Asumir la responsabilidad de la actuación personal.
- Ψ Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar los cambios.
- Ψ Innovación: sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.
- Ψ Motivación: Tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de los objetivos.
- Ψ Motivación de logro: Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- Ψ Compromiso: Secundar los objetivos de un grupo u organización.
- Ψ Iniciativa: Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- Ψ Optimismo: Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.
- Ψ Empatía: Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.

Un profesional con inteligencia emocional puede ejecutar las siguientes actividades para formar y trabajar con equipos de trabajo que mejoren la producción: (Goleman, D., 1998).

- ✓ Establecer los objetivos de trabajo claros y manejables: Las personas necesitan comprender con claridad la importancia que tiene su trabajo para cumplir con el objetivo establecido.
- ✓ Evaluación individual: Es preciso evaluar las limitaciones y las habilidades de cada uno de los integrantes del equipo con la finalidad de mejorar las deficiencias y aprovechar las experiencias del grupo, de esta manera pueden capitalizarse las habilidades de todos.
- ✓ Retroalimentación: Proporcionar retroalimentación tanto de los aciertos como de las fallas, utilizando la empatía como proceso central del procedimiento.
- ✓ Motivación grupal: Las personas en grupo aprenden en la medida en que se encuentran motivadas y pueden hacer su trabajo mas eficientemente, planeándolo como objetivo personal y como compromiso (ponerse la camiseta).

- ✓ **Habilidades sociales:** Manejar bien las emociones en las relaciones, interpretando adecuadamente las situaciones y las redes sociales; utilizar estas habilidades para persuadir, negociar y resolver disputas; es decir, cooperar y trabajar en equipo.

➤ **Entrevista acertada**

Se basa en el Assessment Center; en la actualidad es una herramienta que se está aplicando con buenos resultados, pero sin eliminar los exámenes psicométricos, ya que por sí sola no da un resultado efectivo. Se basa en la entrevista dimensional, y se conforma de 5 componentes que ayudan a tomar una decisión más adecuada, además se pueden identificar las competencias requeridas por el puesto: (Vega Rugerio, 2001).

a) Identificar el comportamiento pasado para predecir el comportamiento futuro:

Un comportamiento en una situación dada en el pasado, predice el comportamiento en una situación similar en un tiempo posterior. Se toma esto como base, ya que el comportamiento anterior tiende a repetirse. Para que el entrevistador pueda comprender de manera precisa el comportamiento anterior del candidato, debe entender cuatro componentes, una forma de recordarlos es mediante el uso de la palabra STAR (Estrella), son los siguientes:

- **La Situación (Circunstancias), favorable o antagónica para llevar a cabo la tarea.-** Permite saber las circunstancias que vivió el candidato en esos momentos al realizar la tarea. Esto es, si tuvo a su favor (una situación favorable), o bien si todo lo tenía en su contra (una situación antagónica) y cómo se comportó en estas situaciones diferentes.
- **La Tarea (responsabilidades), que conducen a las acciones del candidato.-** Es la responsabilidad asignada y el nivel de ejecución para realizarla. El conocer la tarea que conduce a la acción de un candidato, permite poner tal acción en un contexto. Dicho contexto resulta indispensable para lograr la comprensión del entrevistador y la evaluación futura de la acción del candidato.
- **Las Acciones específicas que ha tomado el candidato.-** Son las acciones que el candidato llevó a cabo para realizar la tarea, ante una situación determinada. Además de averiguar lo que el candidato hizo, el entrevistador también determina las acciones que no han sido tomadas en cuenta. Un procedimiento de seguridad que no se ha seguido, un cliente al cual no se ha atendido debidamente, o una reunión que no se ha programado, sirven como ejemplos de actividades que caen bajo este componente.

- Los Resultados o cambios que tales acciones han causado.- Es la consecuencia de las acciones. El conocer el resultado ayuda a comprender si las acciones tomadas fueron eficaces o no, así como para clasificar si el comportamiento es positivo o negativo, tomando en cuenta la situación que se le presentó al candidato permitiendo una mayor calidad en la evaluación de los candidatos que están compitiendo por un mismo puesto.

Cuando la información del candidato contiene estos cuatro componentes se llaman: Ejemplos de Comportamiento.

- Estrellas falsas.- A menudo los entrevistadores se confunden al pensar que están obteniendo información importante de un candidato, cuando en realidad, no es así. Con frecuencia todo lo que recibe son estrellas falsas, afirmaciones de sentimiento y opiniones de lo que el candidato hará o lo que le gustaría hacer, afirmaciones vagas que no pueden interpretarse (Vega Rugerio, 2001).

Ventajas de usar el comportamiento pasado: (Vega Rugerio, 2001)

- ✓ Eliminar malos entendidos
- ✓ Evita que afecten en las evaluaciones las impresiones personales
- ✓ Reduce las posibilidades de fingimiento del candidato.

Ventajas de las preguntas de comportamiento: (Vega Rugerio, 2001)

- ✓ Las preguntas se pueden ajustar a las dimensiones y/o competencias del puesto (entrevista dimensional).
- ✓ Se puede evaluar con imparcialidad y precisión a través de ejemplos de comportamiento.

b) Identificar los requerimientos más significativos del puesto (dimensiones y/o competencias):

Una dimensión acertada es una forma de representar cualidades específicas, conocimientos, habilidades o comportamientos que debe poseer un candidato para obtener éxito en el puesto. Hay que definir los comportamientos que puedan llevar al éxito o fracaso en tal posición. Posteriormente se agrupan los comportamientos conforme a la similitud de las acciones que representan, o los resultados que han de lograrse. A cada grupo de comportamiento se le da el nombre de dimensión. Según el puesto de que se trate, se recomienda precisar de 4 a 14 dimensiones y/o competencias (Vega Rugerio, 2001).

c) Organizar los elementos en un sistema integral

La palabra sistema se refiere a un procedimiento aplicado uniformemente paso a paso, para obtener información del candidato y tomar decisiones de empleo. En este sistema se toma en cuenta desde el reclutamiento inicial, hasta la toma final de decisión (Vega Rugerio, 2001).

d) Emplear técnicas y habilidades efectivas de entrevista

En el funcionamiento diario de la mayoría de los sistemas de selección, la entrevista a fondo proporciona la oportunidad clave para que la organización pueda obtener información referente al comportamiento anterior del candidato. Es decir, que el entrevistador tiene a su cargo una gran responsabilidad en el desenvolvimiento del sistema (Vega Rugerio, 2001).

e) Promover una sesión de intercambio de opiniones entre el grupo de entrevistadores

Para mayor efectividad, los distintos departamentos involucrados en el proceso de selección de personal, entrevistan al candidato y se reparten las dimensiones a explorar (de acuerdo a su especialidad). Con lo cual se llegará a una conclusión final, para la contratación del candidato o su rechazo. Lo anterior permitirá llegar a una decisión compartida (Vega Rugerio, 2001).

Ventajas de la entrevista acertada: (Vega Rugerio, 2001)

- ✓ Su costo es bajo ya que hay que tomar el curso
- ✓ El involucrar a otros departamentos, se hace más efectiva la evaluación.
- ✓ El tiempo está determinado por la planeación de la entrevista

Desventajas de la entrevista acertada: (Vega Rugerio, 2001)

- La experiencia es determinante del entrevistador
- La necesidad de capacitar a otras áreas que no tengan que ver con selección de personal.
- La subjetividad al dimensionar y/o determinar las competencias del puesto.

➤ El Sistema Cleaver

Es una técnica administrativa, diseñada por administradores con el fundamento teórico de la psicología, lo que la hace ser una de las más efectivas en las organizaciones. Debe ser usada especialmente por el departamento de Recursos Humanos y con la capacitación adecuada (Vega Rugerio, 2001).

Está orientada a: (Vega Rugerio, 2001).

- Obtener información de personas y puestos para mejorar la dirección y manejo del Factor Humano.
- Establecer estándares para cada puesto y para el desarrollo de personal.
- Evaluar al personal comparativamente con los estándares; en sí, es un medio o herramienta que permite relacionar hombre-puesto y determinar su proyección dentro de la organización.

Por lo anterior, puede decirse que esta técnica puede determinar cuál es el comportamiento requerido para el puesto y confrontar esto con las características sobresalientes del empleado en su comportamiento diario, considerando además para su desarrollo y proyección, sus posibles limitaciones, así como sus motivaciones internas y las que pueden influir para mejorar su identificación con el puesto que ocupa (Vega Rugerio, 2001).

Este sistema ayuda a reconocer los problemas a fin de encontrar los apoyos que se requieren para desempeñar mejor un puesto, o bien, para colocar a las personas donde estén más satisfechas aprovechando las características de su comportamiento y de sus habilidades; también ayuda a entender el estilo que tienen las personas para trabajar en un puesto determinado, cuáles son sus puntos fuertes y débiles y buscar los mecanismos o medios que le ayuden a desarrollar mejor un puesto (Vega Rugerio, 2001).

Respecto a los usos de esta técnica, se puede utilizar para: (Vega Rugerio, 2001)

- Ψ Comprender la conducta
- Ψ Selección de personal
- Ψ Promoción
- Ψ Organización de empresas
- Ψ Capacitación y desarrollo
- Ψ Evaluación de personal
- Ψ Supervisión de personal
- Ψ Motivación del personal
- Ψ Comunicación
- Ψ Planeación
- Ψ Planeación de carrera
- Ψ Análisis de puestos
- Ψ Identificación de competencias laborales

Cleaver encontró que hay 13 factores críticos de puestos, que determinan la evaluación de una persona, básicamente en la Selección de personal y que son fundamentales para obtener éxito en el puesto (véase Tabla 3).

FACTOR	CARACTERÍSTICAS
1. Madurez	Se relaciona con el nivel de madurez que se requiere para tener éxito en el puesto. La edad se relaciona con el buen criterio, sentido común y esta es señal de madurez.
2. Salud	Capacidad física para viajar, para soportar cargas de trabajo. Se refiere al nivel de energía de una persona para el trabajo y la capacidad de pensar adecuadamente cuando hay presión (salud mental).
3. Situación Personal	Se refiere a su estado civil, porque es indicativo de la estabilidad que en algunos casos se requiere (que tenga una familia que lo deje viajar, que no tenga presiones para soportar las condiciones de su ambiente).
4. Educación	Se necesita definir el nivel de educación y buscar el mínimo sin pedir más de esto. Es concretar el índice del nivel esperado.
5. Experiencia	Se refiere a cuanta experiencia y de qué tipo se requiere específicamente, ya que por ejemplo, una persona muy experta puede caer en descuidar los detalles.
6. Inteligencia	Se refiere a conocer cuál es la norma de inteligencia para el puesto. ¿Cuál es el estilo de inteligencia requerido?.
7. Valores personales	¿Qué valor es el que ayuda a la persona a identificarse con el puesto? ¿Qué valor es necesario para el puesto?.
8. Conducta	¿Cómo actúa? ¿Qué tipo de conducta es necesario para el puesto?.
9. Automotivación	Se refiere a conocer las causas que lo conducen a hacer el esfuerzo requerido y más, para cumplir con el puesto. La iniciativa, o a la relación con un alto desempeño, condiciones favorables físicas y emocionales.
10. Integridad	Se refiere a la honestidad que es una habilidad de vivir con decisiones; decisión de hacer lo que se piensa que es correcto. Capacidad de reconocer errores y reportarlos a tiempo.
11. Relaciones	Habilidad de tener relaciones que contribuyan al éxito de la empresa.
12. Imagen	Se refiere a proyectar una imagen de la empresa (habilidad del uso de palabra, voz, forma de vestirse y de presentarse ante otros) significa la impresión que debe causar una persona en un puesto.
13. Otros	Cada puesto tiene responsabilidades concretas, por ejemplo, el manejo financiero se relaciona con la importancia de tomar decisiones de dinero, la capacidad de manejarlo, conciencia de los costos, etc.

Tabla 3. Factores críticos de puestos de Cleaver. Fuente: Vega Rugerio, J. 2001

Cleaver, para referir acerca del entorno del ambiente se basa en las investigaciones de William Marston, que dijo que para entender a las personas normales, es necesario entender cómo se sienten en su ambiente. Cleaver utilizó estas investigaciones para conocer cómo las personas están más confortables y felices en sus puestos (Vega Rugerio, 2001).

Se explica que cuando una persona empieza su desarrollo, ve al mundo desde dos extremos:

- Antagónico
- Favorable

Posteriormente se responde al ambiente; en un extremo, se puede responder en una forma activa y en la otra forma pasiva, y estas respuestas refieren diferentes comportamientos (Vega Rugerio, 2001).

La mayoría de los puestos son una mezcla de situaciones antagónicas y favorables, pasivas y activas. Las investigaciones realizadas por Marston acerca del estudio del ambiente, son la base del Sistema Cleaver, solamente que se modifican algunos conceptos sugeridos por Marston, por ejemplo: Marston llamó Dominio, a la energía de una persona para manejar las situaciones dentro de un ambiente antagónico y a su comportamiento de seguir adelante a pesar de los problemas, tomando riesgos necesarios y Cleaver lo llamó Empuje (Vega Rugerio, 2001).

Los factores base en los puestos son: (véase Tabla 4)

FACTORES CLEAVER			
D Empuje	I Influencia	S Constancia	C Apego
Poder Dominio	Contacto	Estabilidad Variedad	Cumplimiento Políticas Normas
D	I	S	C
Dominio y empuje	Influencia	Constancia	Apego
Es la capacidad de Liderazgo, de lograr resultados, aceptando retos, superando problemas y teniendo iniciativa.	Es la habilidad para relacionarse con la gente y motivarla o persuadirla para que realice la actuación deseada.	Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria, que no requieren cambios.	Es la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas y procedimientos establecidos.

Tabla 4. Factores base de puestos en el Cleaver. Fuente: Vega Rugerio, J. 2001

Las combinaciones de estos factores dan como resultado:

- Los tipos de puesto
- Los estilos personales

Cleaver, por medio de sus investigaciones obtuvo perfiles o modelos clásicos de tipos de puestos y de estilos personales, así como información complementaria para casos diferentes, en cada perfil se combinan los cuatro factores básicos. Para obtener las gráficas o perfiles de tipos de puestos se requiere aplicar un cuestionario que se denomina "Human Factor" (Job Description) cuyo resultado es la descripción de puesto (Vega Rugerio, 2001).

Para obtener los estilos personales se aplica el cuestionario denominado "Self Description", de cuyo resultado se obtienen: (véase Tabla 5)

Estilo	Estilo	Estilo
Diario	Motivado	Natural Limitaciones

Tabla 5. Estilos personales en el Cleaver. Fuente: Vega Rugerio, J. 2001

Los estilos personales de comportamiento en el puesto, permiten conocer cómo es y qué necesita una persona para desempeñar mejor su puesto y lo importante que es para el jefe conocer cuando una persona presenta esos comportamientos (Vega Rugerio, 2001).

A través del Sistema Cleaver se obtienen: (Vega Rugerio, 2001)

- La percepción del jefe acerca del puesto
- La percepción del empleado acerca de su puesto
- El comportamiento del empleado en estado diario sin presión
- La motivación interna
- Las limitaciones en condiciones de presión o estado natural.

Los perfiles indican un estilo de comportamiento; en el caso del puesto, es el estilo que se requiere para desempeñarlo; en el caso de la persona en su comportamiento diario es, el estilo que maneja de acuerdo a sus características más sobresalientes; en lo que se refiere al perfil de la persona bajo presión, es su estilo de comportamiento natural y el propósito, es conocer cómo actúa en estas condiciones y cuál es la forma en que va a manejarse en el trabajo cuando se encuentra presionado, por último el perfil de la persona en su motivación, es el estilo motivado que indica qué está buscando o qué percibe necesario para obtener resultados, es lo que la persona trata de dar en el puesto. El estilo diario es la mezcla del estilo natural y del estilo motivado, o bien, se encuentran comportamientos que corresponden a uno u otro caso, ya que difícilmente puede encontrarse un equilibrio permanente (Vega Rugerio, 2001).

La técnica Cleaver además de dar elementos para conocer la motivación interna de las personas y sus limitaciones en el desempeño de sus puestos, proporciona las claves para motivar al personal de acuerdo a las características sobresalientes que resulten de su comportamiento en el puesto. Al entender y motivar a la gente, es importante identificar su comportamiento, deseos y lo que necesita para obtener éxito (Vega Rugerio, 2001).

Por ejemplo, un individuo con alto grado de empuje: (véase Tabla 6)

Quiere	Necesita
Poder, autoridad	Compromisos negociados de igual a igual
Posición y prestigio	Identificación con la compañía
Dinero y cosas materiales	Desarrollar valores intrínsecos
Retos	Aprender a tomar el paso y relajarse
Oportunidad de avance	Tareas difíciles
Logros, resultados	Saber los resultados esperados
El saber "porqué"	Entender a las personas, en lo que es lógico
Amplio margen para operar	Empatía
Respuestas directas	Técnicas basadas en experiencias prácticas
Libertad de controles, supervisión y detalle	Conciencia de que las sanciones existen
Eficiencia en la operación	Sacudidas ocasionales
Actividades nuevas y variadas	

Tabla 6. Motivación en el caso de alto empuje en el Cleaver. Fuente: Vega Rugerio, J. 2001

Todas las personas tienen características sobresalientes y no deben hacerse juicios negativos, ya que no se trata de cambiar a la persona, sino de ayudarla con lo que necesita (Vega Rugerio, 2001).

➤ **Técnica de Incidentes Críticos**

Es una técnica para la identificación de aquellas competencias críticas para el desempeño adecuado de esa función. Originalmente fue desarrollada por Mc Clelland en 1972 y en ella se combina el método de incidencia crítica de Flanagan y las pruebas del Thematic Apperception Test (TAT) (Cevallos Sarquis, C., 2002).

Ha sido innovada y utilizada con algunas variantes a través de los años y es uno de los recursos que se pueden emplear para:
(www.gestiopolis.com/dirqp/rec/gescomp.htm, extraído el 9 de Noviembre de 2004)

- Realizar un proceso de selección de personal.
- Realizar una evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores de una organización.
- Realizar un diagnóstico de necesidades de formación.
- Realizar un análisis de competencias.
- Identificar competencias.

La técnica de incidentes críticos tiene dos formas de utilización:
(www.gestiopolis.com/dirqp/rec/gescomp.htm, extraído el 9 de Noviembre de 2004)

1.- Cuestionario:

En el formulario a utilizar se pueden incluir las siguientes interrogantes:

- Descripción del incidente.
- ¿Cuáles fueron las circunstancias generales que condujeron a ese incidente?
- Descripción lo más exacta posible de lo que hizo que le pareció tan eficiente.
- ¿Cuándo se produjo?
- ¿Cuánto tiempo hace que el operario está en ese puesto de trabajo?
- ¿Cuánto tiempo lleva ese trabajador en la empresa?

Mediante el cuestionario se recaba información acerca de la eficacia laboral; para recabar los incidentes de ineficacia se redacta el cuestionario en negativo.

2.- Entrevista:

Debido a que las descripciones de conducta necesarias para identificar competencias no son una expresión tangible que proporciona una base sólida al

momento de gestionar el recurso humano, es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos (BEI del inglés: Behavioral Event Interview).

Esta herramienta diseñada y utilizada ampliamente por David Mc.Clelland y su equipo en Mc.Ber & Company, y que sustenta los modelos de competencias bajo el supuesto básico de que, el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado (www.gestiopolis.com/dirqp/rec/gescomp.htm extraído el 9 de Noviembre de 2004).

La B.E.I. consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Las investigaciones evidencian que, mientras más recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y gerencial (www.gestiopolis.com/dirqp/rec/gescomp.htm, extraído el 9 de Noviembre de 2004).

De igual forma, mientras menos recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, menos eficaz y competente es su desempeño, produciendo resultados promedios o de baja calidad. El supuesto clave de ambas conclusiones documentado en la literatura es que, existe una relación causal entre competencias y desempeño exitoso.

(www.gestiopolis.com/dirqp/rec/gescomp.htm, extraído el 9 de Noviembre de 2004).

Los protocolos de las BEI proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas. Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuándo, cómo, dónde, adquirieron sus competencias clave (www.gestiopolis.com/dirqp/rec/gescomp.htm, extraído el 9 de Noviembre de 2004).

Ventajas que ofrecen las entrevistas BEI:

(www.gestiopolis.com/dirqp/rec/gescomp.htm, extraído el 9 de Noviembre de 2004)

- Identificación empírica de competencias superiores
- Precisión acerca de lo que son las competencias y la forma en que se expresan en los puestos de trabajo y organizaciones concretas.
- Inexistencias de sesgos raciales, de sexo, o culturales.

En la entrevista de incidente críticos el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado le describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta. El entrevistador, debe invitar a los entrevistados a narrar las acciones concretas, que tuvieron lugar en el pasado. De esta forma logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como fueron

y como él las vivió. No se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas. Lo que interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado. Se utiliza la estrategia de exploración estructurada, buscando los indicios de que esa persona posee una serie de competencias claves investigando si las ha realizado con anterioridad. Al evaluar una determinada competencia, se parte de una pregunta abierta, por ejemplo: (www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm extraído el 9 de Noviembre de 2004).

¿Cuénteme una ocasión en la que hubiera hecho algo nuevo o de manera diferente y que originó una mejora en su puesto de trabajo, departamento o en la organización? - Donde la pregunta está orientada a evaluar la innovación del entrevistado.-

Como muchas veces el entrevistado suele brindar respuestas muy generales a una pregunta abierta o tiende a perderse describiendo comportamientos no relevantes, y se deben obtener los datos suficientes para conocer qué hizo, dijo, sintió y pensó durante la situación concreta que describe, se utilizan además las siguientes preguntas: (www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm, extraído el 9 de Noviembre de 2004)

- ¿Qué hizo que llegase a esa situación?
- ¿Quiénes intervinieron?
- ¿Qué pensó en esa situación?
- ¿Cuál era su papel?
- ¿Qué hizo usted?
- ¿Qué resultado se produjo?

Estas preguntas permiten obtener mayor información del entrevistado (sin sugerir palabras o dirigir sus respuestas) de manera que no se pierda en generalizaciones y narre lo que ocurrió como él lo vivió, y así se pueda obtener la mayor cantidad de información relevante para un adecuado análisis. (www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm, extraído el 9 de Noviembre de 2004).

Autoevaluación:

Siempre que termine de realizar una entrevista reflexione acerca de su desempeño y el cumplimiento de sus objetivos, pregúntese: (www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm, extraído el 9 de Noviembre de 2004)

- ¿He explorado todas las competencias indicadas en el perfil y/o detectadas en los cuestionarios?
- ¿Me familiaricé previamente con los indicadores comportamentales para una adecuada evaluación?
- ¿He observado la técnica y estructura?
- ¿Formulé las preguntas adecuadas y evité las preguntas directivas?

- ¿Evité las generalizaciones y conduje la entrevista por hechos relevantes?

5.8.- Cómo apoyan las competencias laborales a la selección de personal

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de las administraciones del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional (funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias claves (conductismo) requeridas (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso. Estas variaciones pueden resumirse en: (Organización Internacional del Trabajo, s.f.)

- El cambio de énfasis en la búsqueda: De un candidato para un puesto, a un candidato para la organización.
- Considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas.
- Introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

- ¿Un candidato para un puesto o un candidato para la organización?

Claramente este dilema se resuelve a favor de la organización. Lo que ésta precisa, es alguien que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización. Aparecen así exigencias del tipo "lo que esta empresa necesita de su gente" que diferencian perfectamente el perfil de los candidatos más allá de su capacidad técnica. Muchas organizaciones crean un modelo propio de las competencias clave y, con esa referencia, escogen sus colaboradores (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

- Competencias poseídas y competencias desarrollables

En muchos modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos poseen y son muy poco modificables, frente a las que adquieren y se pueden desarrollar. Las primeras están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y

reacciones, su relacionamiento, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos. O por otro lado, el sujeto las posee o no y coinciden con lo que la empresa requiere, o no. Entran en este, competencias del tipo: "Afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia ante retos, orientación al cliente, autoaprendizaje". Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc. Normalmente estas competencias se evalúan mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y/o ejercicios de aplicación práctica en el trabajo (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

5.9.- Cómo afecta la selección por competencias

Las últimas tendencias en los Recursos Humanos en general y en la selección de personal en particular han modificado y perfeccionado las técnicas de evaluación que se aplican a los candidatos que participan en este tipo de procesos. Se podrían delimitar estos cambios básicamente en dos: Reorientación en la técnica de entrevista y Aparición de nuevas técnicas individuales y grupales donde se evalúa básicamente la conducta del candidato (Miralles Fernández, O., s.f.)

En cuanto a la entrevista, herramienta utilizada por la inmensa mayoría de la gente dedicada a la selección, se ha pasado de la denominada "tradicional" que repasa únicamente los datos curriculares con alguna pregunta de autoanálisis de la personalidad, a la Entrevista por Competencias o Incidentes Críticos, la cual se adentra en los comportamientos claves que tienen los trabajadores en el puesto de trabajo para alcanzar un rendimiento eficiente (Miralles Fernández, O., s.f.)

¿Cómo afecta lo anterior? Al cambiar el tipo de pregunta, lógicamente esperan de uno un cambio de respuesta. ¿En qué sentido? Simplemente se tendrá que realizar un ejercicio de recuerdo o *flash-back*, reproduciendo verbalmente momentos que se han pasado en el trabajo y que han resultado "críticos" para el

desempeño profesional. Que no sorprendan pues, preguntas del tipo "Cuénteme la última discusión que tuvo en el trabajo con un compañero...Cómo la resolvió...Cuáles fueron sus palabras...cómo se sintió...", etc., (Miralles Fernández, O., s.f.)

El otro gran bloque de cambios es el referido a la inclusión de pruebas que evalúan la conducta del candidato, poniéndole en situaciones que se asemejan a las que encontrará en su puesto de trabajo. Eso no quiere decir que se hayan abandonado las técnicas de evaluación psicométrica, sino que las anteriores vienen a complementar y apoyar los resultados de los propios test. De hecho, no tendría ningún sentido sustituir, cuando es factible y enriquecedor, compaginar y coordinar ambos grupos de herramientas para la evaluación. En estas pruebas se pide que la persona se implique, asuma un rol determinado que se le pide desempeñar y que se comporte de acuerdo a su criterio: en definitiva hay que actuar como uno lo hace habitualmente en su trabajo (Miralles Fernández, O., s.f.).

Uno de los ejemplos más representativos son los ejercicios donde un conjunto de candidatos, ante una situación-problema, buscan una solución unánime. Otro ejemplo más novedoso y si se quiere, peculiar, son las "Comidas de Negocios". El candidato o los candidatos que participan en un proceso de Assessment Center, tienen "aparentemente" un descanso donde aprovechan para comer, conversar, opinar, relacionarse. Esos momentos, que ellos perciben como "no evaluatorios", realmente sí lo son. Normalmente el coordinador les acompaña como uno más y toma nota de cómo se comportan los candidatos en un entorno informal (Miralles Fernández, O., s.f.).

En resumen, se pueden sacar dos conclusiones de estas transformaciones en la selección y evaluación de personal: (Miralles Fernández, O., s.f.)

La primera, es que cada vez son más exigentes y que por tanto, hay que fomentar e impulsar la propia empleabilidad: repasar mentalmente la propia trayectoria antes de una entrevista, cuidar la imagen a presentar o potenciar las técnicas de comunicación pueden ser algunas de las recomendaciones que ayudaran a mejorar.

La segunda, está referida a lo que "hoy en día" se valora más: por encima del conocimiento, se centra cada vez más la atención en las habilidades personales. Esto es un grito de esperanza a las nuevas generaciones, que son las encargadas de aportar la innovación y creatividad necesaria para prolongar la vida de las organizaciones y que se verán beneficiadas por este tipo de evaluaciones que miden realmente cómo es la gente.

5.10.- Las nuevas características en las organizaciones y su incidencia en nuevas competencias.

Las competencias requeridas por la nueva organización empresarial no son solo individuales. Aparece el concepto de competencia colectiva y se presenta con una importancia creciente, aún mayor que la competencia individual. La estrategia de desarrollo de recursos humanos está considerando el involucramiento grupal en el desarrollo de una "inteligencia colectiva" para la

organización. Ella se manifiesta, por ejemplo, en la capacidad del grupo para definir y resolver sus problemas en forma colectiva (Vargas Zúñiga, 2000). No significa esto que no se requiera una dosis de competencias individuales para sistematizar y formalizar la información y facilitar su tratamiento, pero implica que se desarrollen contactos e interrelaciones de nivel grupal (Vargas Zúñiga, 2000).

A continuación, se presentan una serie de características comparativas entre las organizaciones de antes y las de ahora: (véase Tabla 7)

ORGANIZACIONES	
ANTES	AHORA
Organización jerárquica	Organización del trabajo inicia en los trabajadores
Objetivos impuestos, responsabilidad limitada	Participación en la conceptualización de los proyectos
Puestos predefinidos	Flexibilidad en actividades y roles
Entendimiento limitado del marco general del proceso de trabajo	Comprensión de todo el proceso
Trabajo especializado con tecnologías tradicionales	Trabajo complejo con enriquecimiento horizontal y vertical y ayuda de tecnología informática
Gerencia del flujo de producción en un ambiente estable	Gerencia de flujos de información en un ambiente cambiante
Trabajo basado en la fuerza física aplicada a materiales o a la manipulación de objetos	Trabajo intelectual basado en manejo y transmisión de información
Habilidades manuales, destreza y velocidad	Velocidad intelectual en términos de percepción, reacción y coordinación
Rutina, situaciones repetitivas y problemas predecibles	Manejo de situaciones imprevisibles y desrutinizadas que requieren acumulación de experiencia
Predominan trabajadores manuales especializados	Predominan trabajadores competentes, técnicos, ingenieros y staff de gerencia
Trabajo desarrollado por órdenes y especificaciones	Trabajo requiere autonomía, iniciativa, responsabilidad y creatividad
Trabajo supervisado	Trabajo autoevaluado
Separación entre pensamiento y acción	Integración de pensamiento y acción, solución de problemas
Individuos adaptados a los requerimientos de las máquinas	Adaptación para responder a los requerimientos de cada situación
Perfiles homogéneos de habilidades y estrecho campo de competencia	Habilidades heterogéneas, amplio rango de competencias que incluye competencias relacionales
Capacitación inicial complementada con la experiencia en el empleo	Capacitación inicial y luego capacitación continua formal o informal
Clasificaciones ocupacionales rígidas basadas en habilidades y experiencia	Clasificaciones vinculadas a la adaptabilidad y capacidad para asimilar nuevos conocimientos
Bajo grado de autosatisfacción	Énfasis en la autosatisfacción, inversión en personal
Sindicatos estructurados por sector	Sindicatos por ocupación y compañía

Tabla 7. Comparación entre las características de las organizaciones actuales y las tradicionales. Fuente: Vargas Zúñiga, F., 2000

5.11.- Papel del psicólogo del trabajo en el modelo de competencias laborales

Durante mucho tiempo, la psicología en México no ha sufrido cambios importantes en su modelo académico, se ha abstraído de la realidad (Nares Hernández, J., 2001).

Lo anterior trae como consecuencia que el psicólogo del trabajo en la práctica profesional en las organizaciones, no está siendo competitivo en relación con otros profesionistas que comparten " el hábitat laboral", y en muchas ocasiones suplen su trabajo, como son los administradores, contadores, relaciones industriales, por mencionar algunos, tal vez, como dice el Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología (CNEIP, 1987; citado en Nares Hernández, J., 2001), que uno de los problemas mas relevantes que se presentan, es la falta de identidad profesional, donde otros hacen la función del psicólogo. La falta de coincidencia e incongruencia entre la formación profesional y la práctica, que limita la investigación y la intervención del psicólogo como generador de nuevos conocimientos y nueva tecnología, que faciliten y promueven el desarrollo científico-técnico de la propia disciplina (Nares Hernández, J., 2001).

El CNEIP (1987; citado en Nares Hernández, J., 2001) realizó un análisis acerca del perfil del psicólogo del trabajo con las funciones genéricas y cotidianas que realiza:

- Realiza entrevistas
- Aplica tests psicométricos
- Aplica técnicas proyectivas
- Diseña, aplica y evalúa exámenes de conocimientos técnicos
- Aplica cuestionarios motivacionales y de intereses profesionales
- Integra reportes psicotécnicos de selección de personal
- Diseña, organiza y coordina programas de capacitación
- Evalúa la eficiencia de los problemas
- Diagnostica necesidades de cambio social en la organización
- Diseña, aplica y evalúa técnicas de cambio social planificado en la organización.

El psicólogo del trabajo en la actualidad egresa con esta formación profesional. Estas herramientas son de gran utilidad para el uso del modelo de competencias laborales, son ideales para aplicarse en capacitación, reclutamiento y selección de personal, planeación y desarrollo de recursos humanos, círculos de calidad, etc., (Nares Hernández, J., 2001).

Sin embargo, el psicólogo tiene poco de participar en el campo de la gestión de recursos humanos, competencias laborales y sistemas de calidad ISO 9000. La función de éste en la certificación de competencias laborales será idear los instrumentos que avalen que el colaborador tiene o no la competencia o la habilidad según este definido, y mas tarde idear los planes y programas de

capacitación con base en los resultados obtenidos de acuerdo al análisis del recurso humano precedente (Nares Hernández, J., 2001).

Al incursionar en el modelo de competencias laborales tendrá que pasar por una etapa de adaptación mientras conoce mejor este sistema. Para realizar una selección por competencias es necesario que la persona encargada de este proceso, aplique adecuadamente las herramientas tradicionales como ya se había mencionado

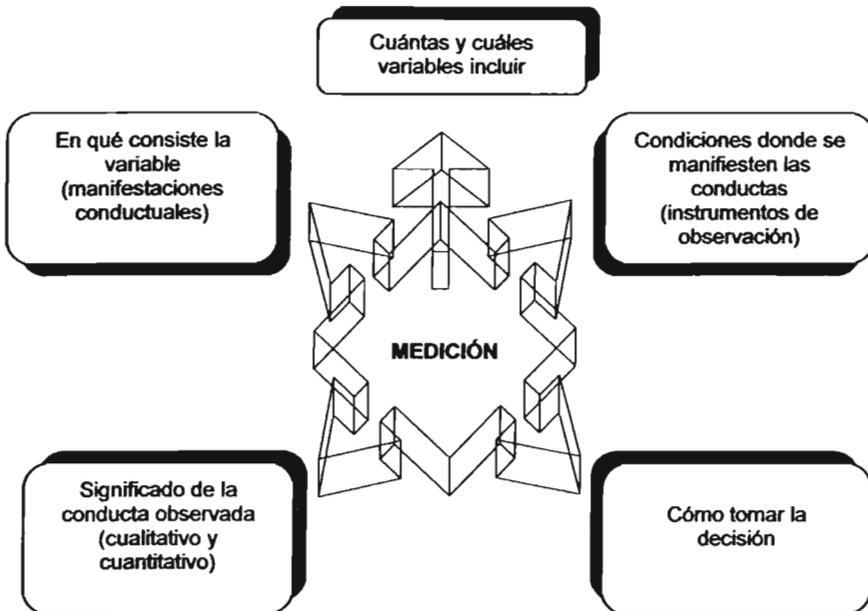
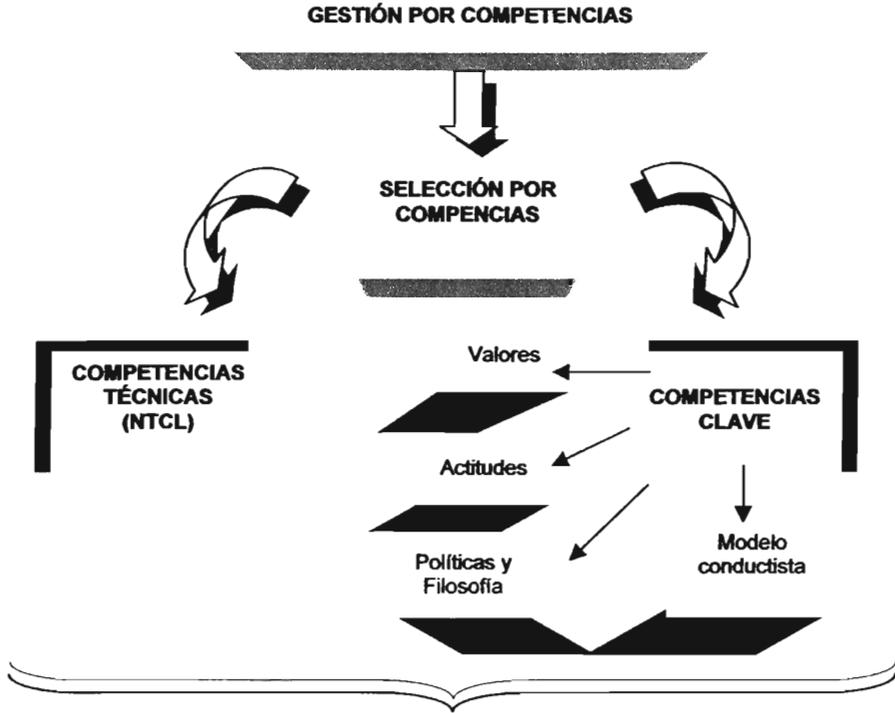
Las competencias no son una moda, ya que siempre se ha realizado una selección, tomando en cuenta el perfil del puesto, sin embargo no se habían tomado en cuenta los factores de manera integral como: Actitud, Conocimientos y Habilidades, que el puesto demanda y que el candidato deberá cubrir.

En un futuro inmediato, el psicólogo del trabajo debe imaginarse en el desempeño de su profesión aplicando las estrategias necesarias para lograr los objetivos planteados por la empresa: (Nares Hernández, J., 2001)

- Ψ Elaborando y aplicando normas técnicas de competencia laboral
- Ψ Estableciendo relación con instituciones educativas para proponer y sugerir perfiles de puestos que se necesiten en la empresa.
- Ψ Implementando programas de capacitación para mejorar la producción dentro del nuevo esquema de mercado de trabajo, el cuál exige calidad, servicio al cliente, innovación del producto y reducción de costos y precios.
- Ψ Evaluando el aprendizaje adquirido en concordancia con instituciones de normatividad y certificación.
- Ψ Creando modelos integrales de recursos humanos como el denominado gestión de recursos humanos, con el fin de mejorar la competitividad de la empresa para la cual labora.

Está claro que el psicólogo tiene un gran reto por delante si pretende adentrarse y aplicar el enfoque de competencias laborales. En la selección de personal tendrá que aplicar las técnicas de identificación de competencias laborales y no solo hacer uso de las pruebas psicométricas y entrevista tradicional, deberá elaborar perfiles de puesto basados en este enfoque y así aumentar el número de competencias que posee, ya que cada vez es más la demanda de profesionales que sepan hacer uso de estas herramientas.

A manera de conclusión, se presenta a continuación de manera esquemática un resumen con lo más importante del presente capítulo: (véase Figura 10)



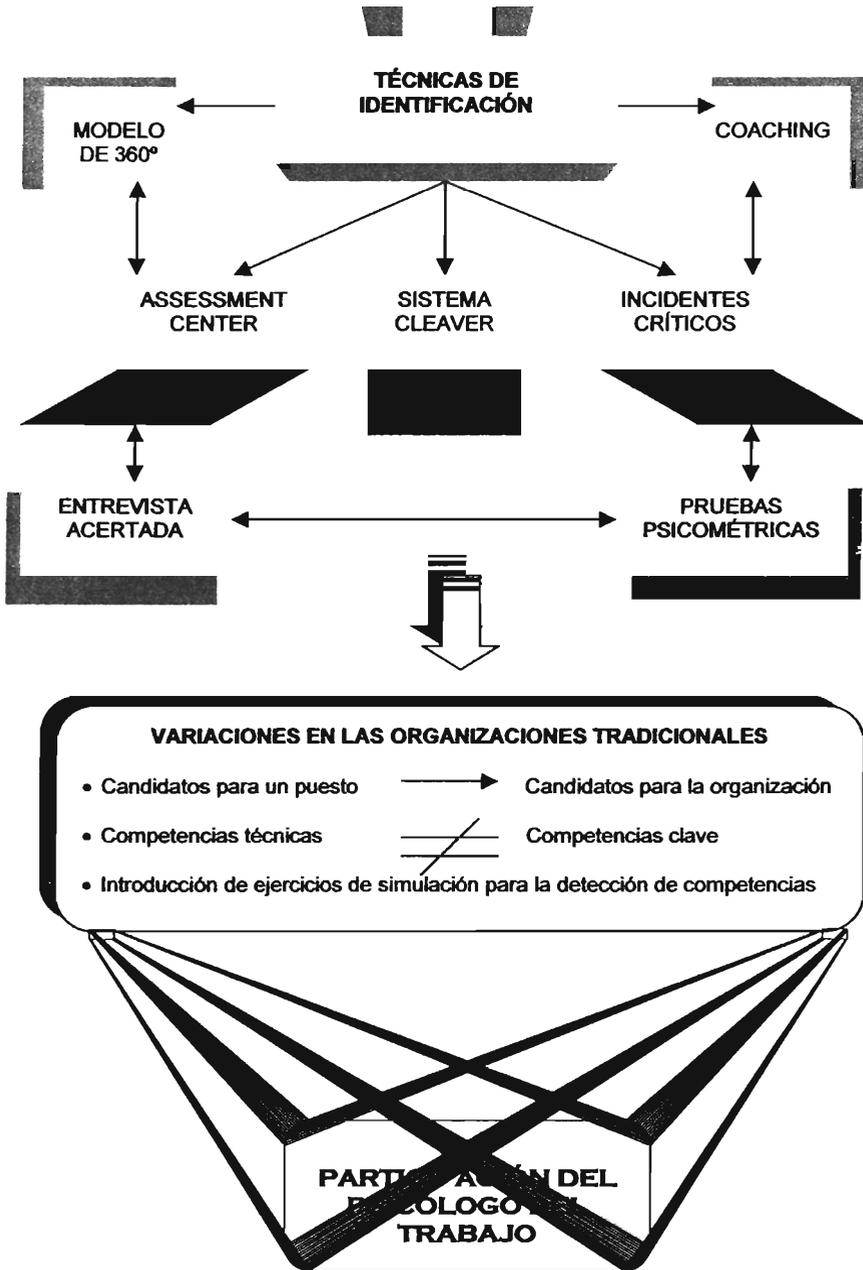


Figura 10. Conclusión esquemática del capítulo 6. Fuente: Propia

De acuerdo con la figura 10, se tiene que, dentro de la gestión por competencias laborales se encuentra la posibilidad de que el proceso de selección se realice bajo este enfoque. Para ello es necesario distinguir entre las competencias técnicas y las que son clave, para este trabajo se tomaron en cuenta únicamente estas últimas. Las características principales de las competencias clave son: promueven y mantienen la eficacia en una empresa de alto desempeño, se obtienen a partir de los valores, misión, visión, valores, políticas y filosofía, que en su conjunto conforman la cultura de la organización y representan el actuar en la misma, es decir, las actitudes. Se basan en el modelo analítico conductista.

Para la medición de las competencias se sugiere responder a cinco aspectos principales: cuántas y cuáles son las variables que se van a incluir, en qué consisten estas variables, es decir, cuáles son las manifestaciones conductuales que se presentan, cómo van a ser las condiciones en que se den dichas manifestaciones, es decir, determinar los instrumentos de observación, cuál va a ser el significado de la conducta observada, esto es, traducirlo a términos cualitativos y cuantitativos y finalmente cómo se va a tomar la decisión de si posee o no la competencia (s).

Las técnicas para identificar las competencias son variadas, tanto en su complejidad, costo y tiempo, entre las mas importantes están la entrevista acertada, el assessment center, el modelo de 360º, coaching, el sistema cleaver, la técnica de incidentes críticos y las pruebas psicométricas. Todas ellas son útiles y van de acuerdo a lo que se pretenda medir, se sugiere utilizar más de una para que se comparen resultados y la decisión tenga mayor consistencia, a parte de que entre si se sirven de apoyo y se recomienda su combinación para mejores resultados.

Dentro de las variaciones que se tendrían que hacer en las organizaciones tradicionales, se encuentran, el que ya no se busquen candidatos para un puesto, sino, para la organización, establecer una clara diferencia entre las competencias técnicas y las competencias clave, a parte de introducir ejercicios de simulación para la detección de las competencias.

Hasta este punto y con todo lo expuesto en capítulos anteriores, se tiene que la participación del psicólogo del trabajo en todo este proceso es de vital importancia, entre las funciones que puede llevar a cabo, se encuentran: Análisis de la planeación estratégica, identificación de competencias clave y técnicas, elaborar perfiles de puesto con base en este enfoque, determinar instrumentos para identificar las competencias, aplicar, calificar e interpretar dichos instrumentos, integrar el reporte psicológico de la evaluación, proponer y llevar a cabo técnicas para el cambio organizacional, analizar la cultura y el ambiente laboral en la empresa, detectar necesidades de capacitación, elaborar y aplicar las NTCL, así como los planes y programas de formación basados en competencias, así como la implementación y evaluación de dicho proceso. Todo ello para conseguir elevar la satisfacción, la calidad de vida laboral y finalmente la productividad de una organización.



Cap. 6

Profeco

"El genio de un buen directivo estriba en saber dejar tras de sí una situación que el sentido común, sin la gracia del genio, pueda manejar con éxito".

W. Lippmann

CAPÍTULO 6**6.- Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco)**

A continuación, se describirán de manera general las características de Profeco, Institución en la que se llevó a cabo este trabajo, para que se tenga un panorama de lo que es su historia, misión, visión, valores, servicios, etc.

6.1.- Historia

La Profeco se crea el 5 de febrero de 1976 como un organismo descentralizado de servicio social, con personalidad jurídica y patrimonio propios y funciones de autoridad administrativa, encargado de promover y proteger los derechos de los consumidores. El 24 de diciembre de 1992, se fusiona con el Instituto Nacional del Consumidor INCO, el cual se encargaba de atender la función de información a los consumidores, con base en procesos de investigación y análisis. Con esta acción, la Profeco asume las funciones preventivas en la defensa de los consumidores, buscando conformar un grupo profesional de Servidores Públicos, comprometidos y honestos que desempeñan sus labores con orgullo y vocación de servicio. Actualmente la Institución asume el reto del cambio para atender mejor a los consumidores, fortaleciendo la imagen y presencia institucional en todo el país (www.profeco.gob.mx, extraído el 7 de Enero de 2005)

➤ **Funciones Preventivas:**

- Pruebas de Laboratorio
- Difusión de Información

➤ **Funciones Correctivas:**

- Conciliación
- Arbitraje
- Verificación a Precios
- Pesas y Medidas
- Sanciones

6.2.- Misión, Visión, Valores y Filosofía

- **Misión (Razón de ser)**

Procurar equidad y seguridad en las relaciones de consumo, para favorecer el mejor funcionamiento de los mercados y garantizar los derechos e intereses de los consumidores, mediante acciones de carácter preventivo y correctivo (www.profeco.gob.mx, extraído el 7 de Enero de 2005). (véase Figura 11).



Figura 11. Misión de Profeco. Fuente: Profeco, 2003

• **Visión (Hacia dónde se quiere llegar)**

Ser una institución fundamentalmente preventiva con atribuciones y recursos suficientes para garantizar la equidad y seguridad en las relaciones de consumo (www.profeco.gob.mx, extraído el 7 de Enero de 2005). (véase Figura 12).



Figura 12. Visión de Profeco. Fuente: Profeco, 2003

• **Valores**

Los servidores públicos de Profeco basan su conducta en valores básicos de actuación y convivencia: “Desde cualquier responsabilidad que se nos encomiende, tratemos en forma directa o no a los consumidores o proveedores, estamos siempre comprometidos con un desempeño guiado por los siguientes valores éticos”: (www.profeco.gob.mx, extraído el 7 de Enero de 2005).

- ✓ **Cumplimiento en el servicio.-** La responsabilidad jurídica, moral y civil de realizar con diligencia y apego a la legalidad, las tareas a nuestro cargo, esforzarnos continuamente en mejorar nuestro desempeño y competencia profesional.
- ✓ **Integridad personal.-** Asumimos la obligación de actuar permanentemente con integridad, honradez e imparcialidad. El núcleo

central de este valor entraña absoluta congruencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

- ✓ Respeto.- Una actitud permanente entre todos los compañeros que integran Profeco, sin importar nivel jerárquico o circunstancia alguna.
- ✓ Salvaguarda y utilización adecuada de los recursos.- Somos responsables de la custodia y correcta asignación y manejo de los recursos o bienes propiedad del Gobierno Federal, encomendados en el ejercicio de nuestras funciones.
- ✓ Observancia de la normatividad.- Todos los integrantes de Profeco tenemos la obligación de conocer y cumplir los lineamientos, normas, disposiciones, leyes o reglamentos internos o externos, acuerdos, políticas, procedimientos y otros de similar naturaleza reguladora de nuestras funciones.
- ✓ Asignación de funciones y responsabilidades.- Todos los servidores públicos con responsabilidades de Dirección tienen la obligación de promover la inducción de su personal hacia los objetivos y la Misión de Profeco, así como realizar una adecuada asignación de funciones y responsabilidades.
- ✓ Supervisión y evaluación.- Todo servidor público con personal a su cargo debe realizar una adecuada y continua verificación de los trabajos que se lleven a cabo, evaluando el desempeño de las personas y de los programas e informando los resultados obtenidos a sus superiores jerárquicos.
- ✓ Elaboración, resguardo y transparencia de la información.- El deber de implantar registros de las operaciones y producir la información necesaria relativa a sus actividades sin omitir ninguna etapa del proceso, cuidando que se genere con oportunidad y veracidad, conservándola bajo su custodia, en previsión de su debida clasificación para el conocimiento público, de acuerdo a la Ley en la materia y evitando usos indebidos o no autorizados.
- ✓ Autorización de actividades, operaciones o hechos.- Las actividades, operaciones o hechos significativos deben ser aprobados por las personas autorizadas para ello antes de que se lleven a cabo, actuando siempre dentro de los límites de las facultades establecidas en las Leyes.
- ✓ Establecimiento de estándares de operación y de normas de desempeño.- El personal con responsabilidades de supervisión e inspección debe verificar y promover en sus áreas de trabajo la existencia de estándares, parámetros, normas u otros medios que permitan medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos en el desarrollo de las actividades, a fin de identificar desviaciones y

establecer mecanismos que permitan su autorregulación, propiciando la productividad y la calidad de los servicios.

- ✓ Adopción de medidas correctivas.- Los servidores públicos encargados de la supervisión, antes señalados, son los responsables de adoptar medidas correctivas para resolver las deficiencias o desviaciones en los planes, programas, presupuestos y proyectos, así como de verificar su cumplimiento, con la finalidad de optimizar la utilización de los recursos y prevenir la recurrencia de desviaciones.

- **Filosofía**

La imagen altamente confiable de la Profeco, se ha logrado por los siguientes resultados principales: (www.profeco.gob.mx, extraído el 7 de Enero de 2005)

- ✓ Ser efectivos.- Se resuelve el 92% de las quejas presentadas por los consumidores en contra de proveedores de bienes y servicios incumplidos.
- ✓ Presencia a nivel nacional.- Se cuenta con una o más Delegaciones de Profeco en cada Entidad Federativa.
- ✓ Vigilar el cumplimiento de la LFPC y la LFMN.- Disposiciones que protegen al consumidor y regulan la calidad de bienes y servicios que todos como consumidores adquirimos.
- ✓ Proporcionar al consumidor información confiable sobre sus derechos y la calidad de bienes y servicios en el mercado.- De tal manera se apoya a los consumidores a tomar decisiones sensatas y bien informadas en sus actos de consumo.
- ✓ Ser una institución líder.- Seria, responsable y con vocación de servicio a la sociedad, pionera en Latinoamérica en la defensa de los derechos de los consumidores y ejemplo para otras Instituciones similares en otros continentes.
- ✓ Esforzarse por ser honestos y transparentes en el desarrollo de las actividades. Esto se constata con el interés especial puesto en el desarrollo del Programa Estratégico para la Transparencia y el
- ✓ Combate a la Corrupción el cual contempla acciones específicas para prevenir conductas que pudieran desviarse del contenido de las normas y leyes aplicables.

6.3.- Ubicación en el Gobierno Federal

En el conjunto de la Administración Pública Federal la Profeco es un organismo descentralizado que se ubica en el Sector Economía (Profeco, 2003) (véase Figura 13).

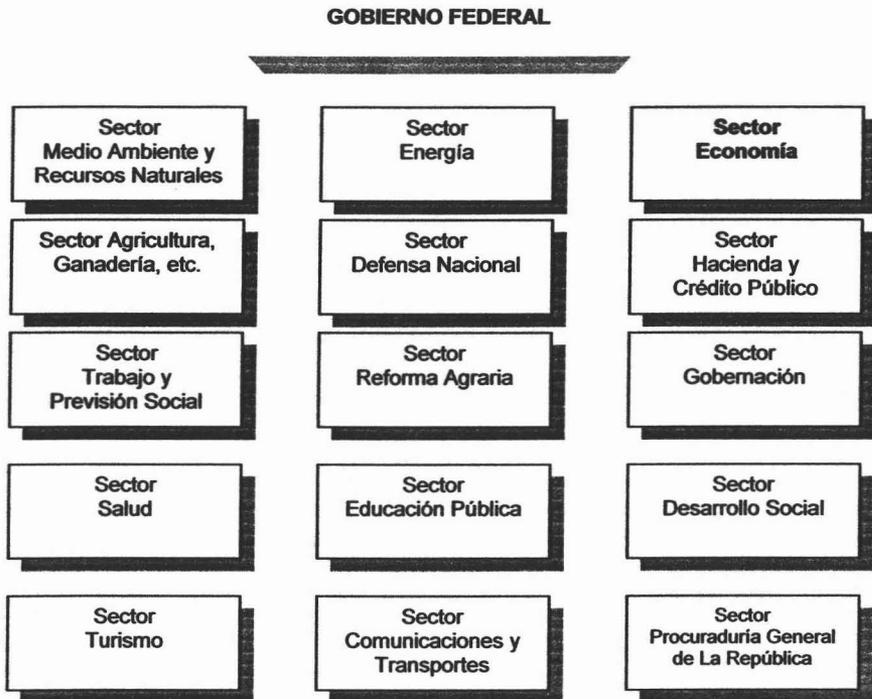


Figura 13. Ubicación de Profeco en el Gobierno Federal. Fuente: Profeco, 2003

6.3.1.- Dependencias coordinadas por el sector economía

Las dependencias que coordina el sector economía son las siguientes: (Profeco, 2003)

- Procuraduría Federal del Consumidor
- Centro Nacional de Metrología (Laboratorio nacional de referencia en materia de mediciones)
- Consejo de Recursos Minerales
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (Fomentar y proteger la propiedad Industrial)
- Comisión Federal de Competencia (Protege el proceso de competencia libre y elimina prácticas monopólicas)

- Comisión Federal de Mejora Regulatoria(Garantiza la transparencia en regulaciones a fin de brindar beneficios mayores para la sociedad)
- Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas de Solidaridad (Apoya esfuerzos organizados de productores indígenas)
- Comisión Intersecretarial de Política Industrial (Establece mecanismos para articular acciones para el desarrollo empresarial)
- Fideicomiso de Fomento Minero (Fomentar el desarrollo de la minería nacional)

6.4.- Marco legal y normativo

A continuación se mencionará el marco legal y normativo en el cual se basa Profeco: (Profeco, 2003) (véase Figura 14)

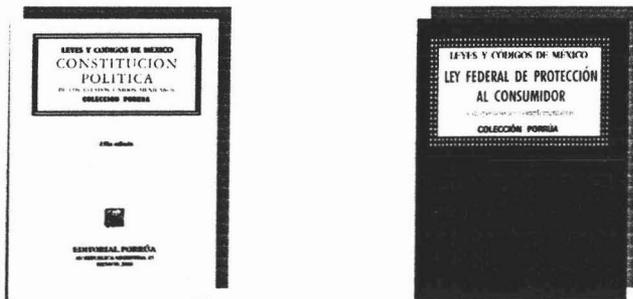


Figura 14. Marco legal y normativo de Profeco. Fuente: Profeco, 2003

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.- En la parte final del párrafo tercero de su artículo 28 establece: “La Ley protegerá a los consumidores y propiciará su organización para el mejor cuidado de sus intereses”.
- Ley Federal de Protección al Consumidor (LFPC).- Como reglamentaria del Artículo 28, en lo conducente, la Ley Federal de Protección al Consumidor, establece los derechos de los consumidores en una forma más detallada y la creación de la Profeco, así como sus atribuciones en la materia.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.- Esta Ley reglamenta la organización y funcionamiento de toda la Administración Pública Federal.
- Estatuto Orgánico de la Procuraduría Federal del Consumidor.- Establece las atribuciones y organización interna de la Profeco.
- Reglamento de la Procuraduría Federal del Consumidor.- Establece las atribuciones y organización interna de la Profeco.
- Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado.- Establece los derechos y obligaciones de los Servidores Públicos en su relación laboral con la APF.

- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.- Define las causas de responsabilidad en que pueden incurrir los servidores públicos de la APF, así como el procedimiento administrativo para la aplicación de sanciones.
- Ley Federal sobre Metrología y Normalización (LFMN).- Establece la obligación de la Secretaría de Economía para dictar Normas Oficiales Mexicanas y Normas Mexicanas en materia de consumo y la obligación de la Profeco de hacer que se cumplan.
- Condiciones Generales de Trabajo.- Establece de manera específica los derechos y obligaciones de los trabajadores de base en su relación laboral con la Profeco.
- Código de Ética de los Servidores Públicos de la APF.- Establece la filosofía y los valores con los que deberá conducirse todo servidor público de la APF.
- Código de Ética de la Profeco.- Establece la filosofía y valores específicos de la Institución.

6.5.- Delegaciones Profeco en la República Mexicana

Las Delegaciones (39), sumadas a las Subdelegaciones (SD 12) y Unidades de Servicio (US 50) existentes, arrojan un total de 101 representaciones en todo el país (Profeco, 2003) (véase Figura 15).

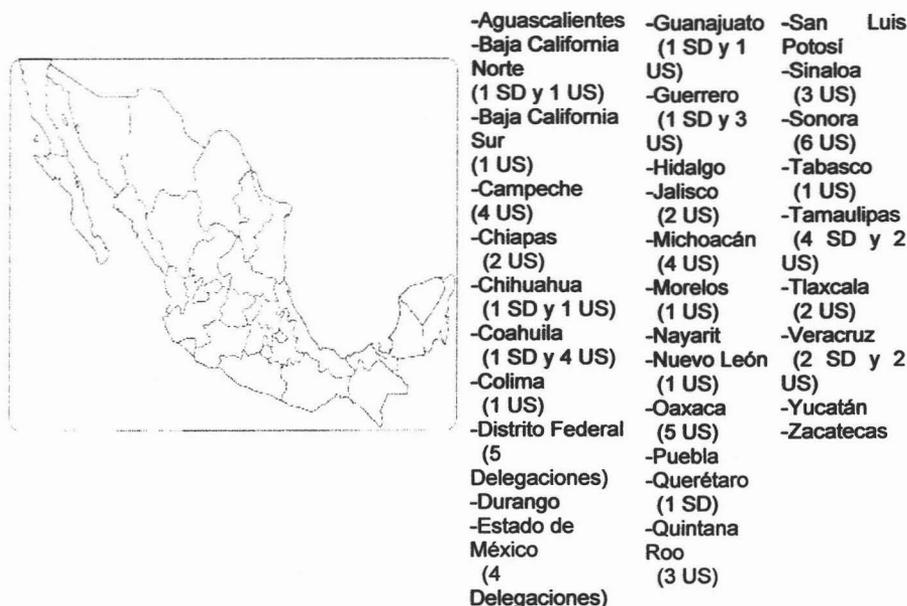


Figura 15. Total de Delegaciones Profeco en la República Mexicana. Fuente: Profeco, 2003

6.6.- Principales atribuciones

A continuación se mencionarán las principales atribuciones de la Profeco: (Profeco, 2003) (véase Figura 16)



Figura 16. Atribuciones de Profeco (verificación y vigilancia). Fuente: Profeco, 2003

- Promover y proteger los derechos del consumidor, así como aplicar las medidas necesarias para propiciar la equidad y seguridad jurídica en las relaciones entre proveedores y consumidores.
- Procurar y representar los intereses de los consumidores, mediante el ejercicio de las acciones, recursos, trámites ó gestiones que procedan.
- Recopilar, elaborar, procesar y divulgar información objetiva para facilitar al consumidor un mejor conocimiento de los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.
- Vigilar y verificar el cumplimiento de precios y tarifas acordados, fijados, establecidos, registrados ó autorizados por la Secretaría de Economía y coordinarse con otras dependencias legalmente facultadas para inspeccionar precios y para lograr la eficaz protección de los intereses del consumidor.
- Vigilar y verificar el cumplimiento de normas oficiales mexicanas, pesas y medidas para la actividad comercial, instructivos, garantías y especificaciones industriales, en los términos de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización.
- Registrar los contratos de adhesión que lo requieran, cuando cumplan la normatividad aplicable y organizar y llevar el Registro Público de Contratos de Adhesión.
- Procurar la solución de las diferencias entre consumidores y proveedores conforme a los procedimientos establecidos en la Ley Federal de Protección al Consumidor.

6.7.- Principales servicios

Los principales servicios son: (Profeco, 2003) (véase Figuras 17 - 22)

SUBPROCURADURÍA DE SERVICIOS AL CONSUMIDOR



Figura 17. Servicios principales de Profeco. Fuente: Profeco, 2003

- **Atención de Quejas y Conciliación:** Con base en la queja presentada por el consumidor, la Profeco promueve la conciliación telefónica y/o domiciliaria ante el proveedor respectivo, para que de una respuesta positiva. En caso contrario lleva a cabo la conciliación personal en audiencias previamente programadas y debidamente notificadas a las partes hasta dirimir las diferencias en beneficio del consumidor.
- **Atención de Denuncias:** A diferencia de la Queja que tiene un carácter personal, la denuncia es un acto de infracción a la Ley por parte de algún proveedor que afecta a la sociedad en general. En estos casos, la Institución verifica el hecho, realiza operativos en su caso e impone sanciones según proceda.
- **Asesorías telefónicas:** La Procuraduría da información telefónica, por fax, correo electrónico o postal a los consumidores en relación a cómo presentar una queja, la calidad de productos y servicios, comportamiento comercial de proveedores y tecnologías domésticas. Asimismo se les orienta sobre las instancias competentes a que deben recurrir según la problemática presentada.
- **Arbitraje:** Este servicio se presta básicamente en oficinas centrales y consiste en que la Profeco funge como árbitro aceptado por las partes para dirimir las controversias entre consumidores y proveedores, lo que puede lograrse conforme a los procedimientos de estricto derecho o en amigable composición.
- **Corrección de la Publicidad Engañosa:** Se monitorea y verifica que la publicidad difundida en los medios electrónicos y escritos, cumpla con la leyes aplicables en materia de consumo o en su caso, promueve su corrección y aplica las sanciones que procedan.

SUBPROCURADURÍA DE VERIFICACIÓN Y VIGILANCIA



Figura 18. Servicios principales de Profeco. Fuente: Profeco, 2003

- **Verificación de Normas Oficiales Mexicanas:** La Dirección General de Verificación y Vigilancia verifica que los productos y servicios que ofertan los proveedores en el mercado cumplan con los requisitos y especificaciones establecidos en las Normas Oficiales Mexicanas como son contenido neto, etiquetado con información requerida, características y prevenciones según proceda, entre otros. La Profeco tiene la facultad de inmovilizar productos, clausurar establecimientos y/o aplicar sanciones de acuerdo a las leyes.
- **Calibración de Instrumentos de Medición:** La Institución ofrece el servicio de calibración de los Instrumentos de Medición a los proveedores, a fin de asegurar que los consumidores adquieran productos con el peso y contenido justos.
- **Pruebas de calidad de productos de consumo generalizado:** El Laboratorio de Profeco lleva a cabo pruebas tendientes a determinar la veracidad y suficiencia de la información al consumidor, así como la calidad y seguridad ofrecida por los proveedores en sus productos y de conformidad a las Normas Oficiales Mexicanas.

COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y DIVULGACIÓN



Figura 19



Figura 20

Figura 19, 20. Servicios de investigación y divulgación de Profeco. Fuente: Profeco, 2003

- **Publicación de la Revista del Consumidor:** Es el órgano de difusión escrita mensual más importante de la Procuraduría, ya que contiene artículos y reportajes con información que orienta a los consumidores sobre precios y calidades de los productos de consumo generalizado; así como sobre los servicios más requeridos por la población consumidora. Adicionalmente ofrece recetas y tecnologías domésticas para apoyar la economía familiar, entre otros aspectos útiles para inducir una cultura de consumo crítica, racional y bien fundamentada.
- **Programa de Radio y T.V.:** Difunde en forma masiva casi todos los días, contenidos alineados a la información de la revista del consumidor con formato y alcance adecuados a los medios electrónicos.
- **Folleto “Quien es Quien en los precios”:** Ofrece semanalmente al consumidor la posibilidad de comparar precios promedio semanales por tipo de establecimiento comercial para que tome la mejor decisión de compra.
- **Programa Quién es Quién en el Envío de Dinero:** Informa las características de los servicios y sus costos que ofrecen empresas para el envío de dinero de los Estados Unidos a México, lo que permite a los usuarios de este servicio elegir la mejor opción.
- **Creación y Capacitación de Organizaciones de Consumidores:** Promueve la organización de consumidores y brindar orientación, información y capacitación a la población, una vez que ésta se encuentra organizada, además de proporcionar atención a distintos núcleos de población abierta e instituciones que lo solicitan.

SUBPROCURADURÍA JURÍDICA



Figura 21. Principales servicios de Profeco. Fuente: Profeco, 2003

- **Registro de Contratos de Adhesión:** Consiste en el registro obligatorio de los contratos de adhesión en aquellas materias que se encuentran normadas de acuerdo con la Ley Federal de Protección al Consumidor y la Ley Federal sobre Metrología y Normalización. Y aquellos contratos de adhesión que de manera voluntaria presenten para su registro los

proveedores. Este servicio asegura condiciones más equitativas para el consumidor. Un contrato de adhesión es aquel elaborado unilateralmente por el proveedor y suscrito por el consumidor en una relación de consumo.

- Consultoría y Representación Legal de Profeco: La representación legal de la Procuraduría recae originalmente en su titular, sin embargo, esta función es delegada al Subprocurador Jurídico quien representa a la Institución y a la Procuradora en toda clase de procedimientos administrativos y judiciales en que estos sean parte.
- Finalmente, la página web de Profeco: Contiene información sobre la estructura y naturaleza de las funciones y servicios de las diferentes Unidades Administrativas que la integran.

6.8.- Programas estacionales

La Profeco brinda orientación, información y protección a los consumidores en sus prácticas de consumo, durante temporadas específicas del año en las que por incrementarse las relaciones de consumo existe el riesgo de abusos e incumplimientos por parte de proveedores de bienes y servicios. Las campañas más importantes son: (Profeco, 2003)

- Semana Santa y Vacaciones de Verano
- Día de Las Madres
- Regreso a Clases 2002-2003
- Día de Muertos
- Fin de Año
- Día de Reyes

6.9.- Desarrollo humano

En Profeco se sabe que mejores hombres hacen mejores instituciones y enfocan su esfuerzo cotidiano a promover el desarrollo humano del personal: (Profeco, 2003)

- La capacitación se realiza para todos los niveles de la institución y el reto es ofrecer cuando menos un curso al año para cada empleado.
- El programa anual de capacitación se crea en función de las necesidades específicas de las áreas y de las habilidades del personal.
- Además de la capacitación programada se ofrece permanentemente cursos de capacitación especial.
- Los temas que se incluyen en los diferentes programas de formación del capital humano van desde talleres de ortografía, educación abierta (primaria, secundaria y preparatoria), hasta cursos especializados en materia jurídica y de planeación estratégica.

6.10.- Acciones a considerar

Las acciones a considerar son: seguir siendo una institución reconocida por su eficacia, transparencia, confiabilidad y espíritu de servicio social. Es importante tomar en cuenta al cambio como premisa para acceder a mejores horizontes. La Profeco se moderniza y transforma para servir mejor a los consumidores con acciones que le permitan actualizar sus estructuras orgánico-funcionales, mejorar sus procesos, implantar sistemas tecnológicos y elevar la calidad en los servicios que presta a la ciudadanía. Asimismo, se considera que el elemento humano es el eje rector de la transformación que requiere la Procuraduría para enfrentar los retos de los próximos años.

Por ello será prioridad diseñar e impulsar un Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo Humano que considere la dimensión biológica, psicológica, social, cultural y espiritual de los trabajadores (Profeco, 2003).

A manera de conclusión del presente capítulo se puede decir que, con la información antes mencionada puede detectarse la planeación estratégica de la organización (visión, misión, valores, filosofía), y así poder determinar las competencias clave de la misma. Igualmente se tiene un panorama amplio de lo que es la Institución, sus principales servicios, ubicación dentro de la estructura gubernamental, las funciones que lleva a cabo en sus diferentes áreas, entre otros aspectos.

La finalidad de presentar estos datos, es para comprender mejor el tipo de perfil que requiere esta Institución en sus empleados, las funciones que tienen que llevar a cabo de manera general y así comprender los resultados que arrojó la presente investigación.

Cap. 7

Metodología

*"Siempre hay una mejor manera de
hacer las cosas."*

J. N. Razo

CAPÍTULO 7

7.- Metodología

7.1.- Problema principal y Justificación

➤ Problema

Al no tomar en cuenta las competencias clave de la organización (valores y / o cultura deseada por la organización) dentro del proceso de selección, hay una incompatibilidad entre los valores, cultura y objetivos del personal que es contratado, con los de la Institución. Por lo que se va generando una actitud de insatisfacción laboral y con ello un decremento en la productividad. De ahí la necesidad de proponer un modelo de reclutamiento y selección con base en competencias laborales, tomando como referencia el modelo conductista.

Preguntas de investigación:

- ¿Al proponer un modelo de selección por competencias, basado en el enfoque conductista, se logrará contar con personal que posea las competencias clave necesarias para alinearse con la visión, misión y valores (cultura deseada o ideal) de PROFECO?.
- ¿Si se lleva a cabo un piloteo con personal ya contratado en la Institución, se podrá realizar un diagnóstico de comparación entre la cultura existente en los empleados y la cultura deseada o ideal, con la finalidad de que si los resultados muestran una incompatibilidad entre ambas, puedan llevarse a cabo acciones para la modificación de actitudes y cursos de reinducción, para propiciar el desarrollo de la cultura ideal en el personal que labora actualmente en Profeco?.
- ¿Si existe compatibilidad entre la cultura deseada por la organización y la cultura existente en los empleados, se reflejará en una actitud de satisfacción laboral generando un incremento en la productividad?.

➤ Justificación

Entre los motivos para seleccionar esta Dependencia, se encuentran que, ha sufrido muchos cambios. En los últimos 3 años se han designado dos Procuradores, lo que acarrea movimientos de Directores, Jefes y operativos; lo anterior se traduce en replanteamiento de procedimientos en la mayoría de los departamentos, pero en el caso específico del área de Reclutamiento y Selección se encontraron problemáticas significativas, porque no opera de manera formal, no cuenta con un procedimiento establecido, ni sistemático, a parte de que no se toman en cuenta las competencias clave dentro de dicho proceso.

Por otro lado, es importante contar con personal que sea compatible con la misión, visión y valores que conforman la cultura deseada por la organización,

ya que de no ser así se ve reflejado en la actitud de la gente hacia la obtención de resultados. Actualmente no se han hecho estudios que comprueben la eficacia o no del modelo de competencias laborales, por lo que esta propuesta aporta una metodología para llevarlo a cabo y analizar sus resultados, contando con las características propias de la cultura mexicana.

Frente a la competitividad nacional e internacional es necesaria la actualización y el estudio de modelos que demuestren su eficacia en nuestro país, tomando en cuenta la cultura, características, etc., para que así ofrezcan ventajas y la posibilidad de desarrollo tanto personal, profesional, como a nivel organizacional.

Por lo que el realizar este proyecto puede ayudar a disminuir la incompatibilidad que existe entre la cultura deseada y la existente en la Institución al ser aplicado en el proceso de Reclutamiento y Selección de la Institución, construyendo una cultura competitiva, considerado un factor indispensable para un desarrollo sustentable. Entonces, el alcance de los beneficios es muy grande y se pueden encontrar múltiples aplicaciones ya que este campo en nuestro país es poco explotado. Así mismo, se tiene en cuenta que, no sería posible despedir a todos los empleados que actualmente trabajan en la Institución y que no cuentan con las competencias clave; pero puede pensarse en realizar una revisión de la planeación estratégica actual e incluso rediseñarla, a parte de incluir talleres de reinducción y acciones para la modificación de actitudes y propiciar con ello, el desarrollo de la cultura ideal en el personal que ya fue contratado.

De ahí la necesidad de esta propuesta, que se llevará a cabo por medio de la identificación de las competencias clave en una Institución de Gobierno, que en este caso se tratará de la Procuraduría Federal del Consumidor, tomando como base teórica el modelo conductista, cuya base es el determinar las competencias clave; a diferencia del modelo funcionalista, cuya base es la determinación de competencias técnicas.

7.2.- Objetivos

➤ Objetivo general

Proponer un modelo de selección de personal con base en competencias laborales, tomando como referencia el enfoque conductista, en una Institución de Gobierno.

Objetivos específicos:

- Ψ Identificar y describir el proceso de planeación estratégica de la Institución.
- Ψ Determinar las competencias clave de Profeco.
- Ψ Seleccionar y describir los instrumentos que permitan identificar las competencias clave.

- Ψ Medir la actitud de satisfacción laboral
- Ψ Proponer un modelo de selección por competencias laborales, basado en el modelo conductista, que permita seleccionar al personal que cuente con las competencias clave requeridas por la Institución.

7.3.- Hipótesis

➤ Hipótesis de trabajo

- Si se implementa un modelo de selección por competencias laborales, tomando como base el enfoque conductista, para cubrir una vacante y/o promoción, entonces dará como resultado contar con el personal que posea las competencias clave necesarias para alinearse con la visión, misión, valores de Profeco, disminuyendo la incompatibilidad que existe entre la cultura deseada por la Institución y la existente en los empleados, provocando una actitud de satisfacción laboral.

7.4.- Variables

V. I: Modelo de selección por competencias laborales

V. D: Competencias clave (valores y cultura deseada por la organización)

V.D: Satisfacción laboral

7.4.1.- Definición de Variables

- Definición conceptual de variables

- Competencias clave.- “Características personales claves que promueven y mantienen la eficiencia en una empresa de alto desempeño. Definen lo que la persona es y se refleja en todo lo que hace. Son características particulares que van desde aspectos profundos y centrales del individuo, hasta aspectos observables y modificables con relativa facilidad. Se obtienen a partir de las políticas y filosofía de la organización, esto se debe a que son las directrices para establecer los objetivos y los resultados que se esperan, son el actuar de la empresa y la organización, es decir, las actitudes (Vega, R., 2001).
- Modelo de selección por competencias laborales.- “Es la identificación de aptitudes de los trabajadores, con base al comportamiento personal, la experiencia, las realizaciones, el interés de superación y sus aspiraciones” (Contreras Lozano, 1998, citado en Vega, R., 2001).

- Satisfacción laboral.- Según plantea Robbins S. (1987) es una actitud y ésta refleja el sentimiento de las personas respecto a algo. Por tal razón se acepta que es la actitud que asume la persona respecto a su trabajo. Si la persona está muy satisfecha, en términos laborales adopta actitudes positivas ante el trabajo y viceversa. Existen evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.
- Definición operacional de variables
 - Competencias clave.- Aquellas detectadas al describir el proceso de planeación estratégica de la Institución e identificadas por medio de pruebas psicométricas de personalidad que midan las actitudes y valores que busca la organización en los empleados. Son los principios y valores reflejados en la actitud y el comportamiento para el logro de los resultados.
 - Modelo de selección por competencias laborales.- Es el resultado de aplicar el enfoque conductista para identificar las competencias clave requeridas por la organización, utilizando una o varias técnicas, tales como el assessment center, coaching, entrevista por incidentes críticos, pruebas psicométricas y /o evaluación de 360° .
 - Satisfacción laboral.- Puntuación obtenida en el cuestionario de satisfacción laboral de García B.E. (1985)

7.5.- Escenario y sujetos

➤ Escenario

Oficinas Centrales de la Procuraduría Federal del Consumidor, ubicada en la Calle José Vasconcelos #208, Col. Condesa.

➤ Sujetos

Se realizó un estudio piloto con la participación voluntaria de 15 sujetos que laboran en las Oficinas Centrales de Profeco, debido a que no fue posible contar con un número mayor de empleados por falta de apoyo por parte de la Institución.

7.6.- Muestreo, Tipo de Estudio y Diseño

7.6.1.- Muestreo

De tipo no probabilístico, ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino exclusivamente de causas relacionadas con el que hace la muestra. El procedimiento no es mecánico, ni con fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso del toma de decisiones del investigador.

La muestra es de sujetos voluntarios del personal de Profeco, ya que es fortuita su elección.

7.6.2.- Tipo de Estudio

Investigación de campo descriptiva, debido a que el propósito es describir situaciones y eventos, es decir, cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Se miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

7.6.3.- Diseño

Diseño no experimental ya que no se manipulan deliberadamente las variables y no es posible asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones.

Se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, en su realidad, para después analizarse. No se construye ninguna situación, se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente.

De tipo transversal, ya que se recolectan los datos en un solo momento, es decir, una medición en un tiempo único de los sujetos.

7.7.- Instrumentos y Materiales

- Análisis del proceso actual de reclutamiento y selección de personal
- Planeación estratégica de la organización (Misión, visión, valores y filosofía de Profeco)
- Formatos de requisición, presolicitud y solicitud
- Análisis y perfiles de puestos
- Pruebas psicométricas de personalidad para la medición de las competencias clave:

Ψ 16 Factores de Personalidad de Cattell Forma A (16 PF)

Esta prueba está basada en un fundamento empírico de análisis factorial después de varias investigaciones con miles de reactivos quedando finalmente los que aprobaron un proceso de validez significativa y confiabilidad comprobadas a través de correlaciones test – retest a corto plazo y reaplicación después de un tiempo prolongado. Explora 16 factores o rasgos principales de la personalidad, además de otras dimensiones secundarias adicionales. Cada reactivo se encarga de investigar solo un factor, es decir, no hay interdependencia entre los reactivos. Su objetivo es explorar las estructuras naturales de la personalidad y cómo se están desarrollando actualmente, esto se logra porque el cuestionario se basa en los conceptos básicos de la personalidad logrando, los autores, integrar para la medición los conocimientos teóricos y prácticos de diferentes campos: clínico, educativo, industrial y de

investigación básica, por lo que la prueba también puede ser usada en las mencionadas áreas. En relación a su utilidad práctica en psicología aplicada se investigó acerca de los criterios de predicción, pronósticos numéricos, interpretación de decisiones en el campo personal y de consejo psicológico, los resultados fueron: las fuentes de los rasgos que se utilizan en esta prueba han sido relacionados con las propuestas en otras escalas como la de Guilford – Zimmerman, Eysenck y las de MMPI. Se han establecido perfiles tipo con diferentes objetivos lo que ha permitido establecer ecuaciones de especificación sobre criterios de éxito ocupacional, educativo, ajuste clínico, liderazgo, creatividad, etc. La prueba ha sido estandarizada en quince países diferentes lo que reporta una universalidad de la estructura del factor (la estructura de la personalidad es semejante entre las culturas). Existen varias formas, la diferencia entre ellas: A y B; y las formas C y D es el tiempo que requieren para su aplicación, que generalmente se invierten de 45 a 60 minutos en cada una de las formas A y B; en el caso de C y D se requiere menos tiempo. El 16 PF no está construido arbitrariamente, sus escalas están cuidadosamente orientadas hacia conceptos básicos de la estructura de la personalidad humana y es un instrumento bien validado (Mancilla G., 1998).

La posibilidad de seleccionar cuadros de normas permite la conversión de la puntuación bruta de cualquiera de los 16 factores de la personalidad a puntuaciones estenes. Se han hecho esfuerzos importantes para obtener las normas, se han utilizado muestras de mas de 15000 sujetos. Las elaboradas para la población adulta generalmente están concentradas y corregidas en torno a los 30 años; las normas para la población de preparatoria, sobre los 17 años, y para la universitaria, sobre los 20 años. Esta prueba se aplica a individuos mayores de 16 años que sepan leer y escribir, cuyo nivel educativo sea equivalente a secundaria. Es una prueba psicológica de lápiz y papel, de rendimiento típico; que se puede aplicar de forma individual, colectiva y autoaplicada, sin límite de tiempo (Cattell R., et al., 1980).

Ψ Inventario de Personalidad de Douglas N. Jackson (Personality Research Form, PRF).

Este inventario representa una aplicación práctica de las teorías previas en el área de la investigación de la personalidad, en la medición de la misma y los pasos que se deben seguir a la estructuración de las pruebas de personalidad. Jackson apoyó sus trabajos en aspectos básicos de la teoría de la personalidad de Henry A. Murray, la cual menciona que las funciones generales de la personalidad son: ejercitar sus procesos, expresarse a sí mismo, aprender a generar y reducir tensiones – necesidades insistentes, formar programas jerarquizados para el logro de las distintas metas, disminuir o resolver conflictos mediante la utilización de satisfactores apropiados que disminuyan la tensión de las necesidades más importantes. Considera que lo más importante a descubrir acerca de un individuo es la dirección de sus actividades, ya sean verbales, intelectuales o motoras (Vite S., 1999).

Para Murray (citado en Vite S., 1999) la existencia de una necesidad puede detectarse sobre la base de: el efecto o resultado final de la conducta (necesidades primarias y secundarias), el modelo o modo particular de conducta encubierta (necesidades cubiertas o abiertas, es decir manifiestas y latentes), la atención selectiva y la respuesta a una clase particular de estímulos (necesidades focales y difusas), la expresión de una emoción específica o efecto (necesidades proactivas y reactivas), la expresión o satisfacción cuando un efecto particular es logrado o no (actividad de proceso y necesidades modales). Acepta que hay una jerarquía de necesidades que llevan ciertas direcciones y que son más importantes unas que otras y que la diferencia de presiones y sentimientos afecta la estructura llamada personalidad (Vite S., 1999).

Jackson ha desarrollado diversas formas de inventarios para evaluación de la personalidad partiendo de los postulados de Murray. Con el objeto de estudiar algunos de los aspectos de la personalidad del escolar mexicano se utilizó en el proyecto IDPEM, el Inventario de Personalidad, forma A, de Douglas N. Jackson al que se denomina por abreviación PRF (Vite S., 1999).

Consta de 15 escalas, cada una formada de 20 reactivos construidos en forma afirmativa, unas veces y otras negativas. Las respuestas se dan en una hoja por separado o protocolo en la cual se marca como respuesta a cada reactivo verdadero o falso. Los reactivos están organizados para lograr una eficiencia máxima en la calificación. La calificación se realiza con la utilización de plantillas que identifican claramente cada una de las escalas y que contienen las respuestas esperadas, confrontadas contra las que seleccionó el sujeto, obteniéndose la calificación de cada escala, el rango varía de 0 a 20 puntos (Vite S., 1999).

Los objetivos que guiaron el desarrollo de este inventario fueron, primero, desarrollar grupos de escalas de personalidad y un banco de reactivos; en segundo lugar, proporcionar un instrumento para medir ampliamente rasgos relevantes de personalidad, en ambientes como escuelas, universidades, clínicas, centros de orientación y en negocios e industrias. Su nivel de aplicación es a partir de secundaria, sin embargo, con que el sujeto sepa leer es suficiente, no hay límite de tiempo, prueba lápiz – papel, de aplicación individual, colectiva o autoaplicada (Vite S., 1999).

- Instrumento para medir satisfacción laboral

Ψ Cuestionario de Satisfacción Laboral de García B.E. (1985).

Se aplicó el cuestionario de satisfacción laboral desarrollado por García B.E (1985), basado en el instrumento de Hollinger y Clark (1982) y en el índice descriptivo de puestos de Hulin y Smith (1964). El cuestionario de García mide la satisfacción en 5 factores laborales, ellos son: (Ortega Carrillo, 1996)

1.- Trabajo mismo.- Contenido e índole de las tareas, funciones y actividades realizadas en un puesto.

2.- Oportunidades de promoción.- Posibilidades de ser ascendido a un puesto de nivel superior al ocupado en ese momento.

3.- Salario y prestaciones.- Toda aquella remuneración en efectivo o en especie que se otorga a cambio del desempeño de un trabajo.

4.- Jefe.- Relación que se establece con la persona de la cual se está subordinado en el ámbito laboral.

5.- Compañeros.- Relación que se establece con las personas con las que se convive y colabora en las actividades laborales.

Dicho cuestionario contiene 22 reactivos, correspondiéndole a cada uno de ellos una escala de 5 puntos que va de la opción: "Completamente de acuerdo" a la opción "Completamente en desacuerdo", pasando por un punto de indecisión o neutral (véase Anexo 2).

La validez del instrumento se obtuvo mediante la aplicación de un análisis factorial, análisis que arrojó 3 factores significativos que explican el 76.7% de la varianza total. La confiabilidad se obtuvo aplicando a tales factores el coeficiente Alfa de Cronbach. A continuación se muestran la validez y la confiabilidad reportadas por Ortega Carrillo, (1996): (véase Tabla 8)

Factor	Validez	Confiabilidad
Trabajo mismo	46.0 % de la varianza total	.76
Jefe	18.1 % de la varianza total	.75
Salario y prestaciones	12.6 % de la varianza total	.63

Tabla 8. Resultados de confiabilidad y validez por factores, en el cuestionario de satisfacción laboral de García. Fuente: Ortega Carrillo, 1996

- Reportes de resultados de la Institución referentes a los últimos 3 años

Ψ Resultados de Desempeño de la Institución (Acción y Visión de Profeco 2001, 2002, 2003 y 2004).

7.8.- Procedimiento

- *Se analizaron reportes de resultados referentes a los últimos 3 años.*

Profeco, mediante la contratación de una consultoría externa, llevó a cabo un proceso de diagnóstico en materia de políticas públicas, análisis y reingeniería de procesos, desarrollo de sistemas de información y análisis jurídico. Dichos servicios se enmarcaron dentro del objetivo de dotar a Profeco de un plan

estratégico para modernizar, con un enfoque integral, su misión, actividades, procesos, estructura administrativa e infraestructura informática y de sistemas, detectándose las áreas de fortaleza y debilidad. Las observaciones más relevantes de este proceso se mencionarán en el apartado de análisis de resultados.

- *Se analizó el proceso de selección y la documentación que se requiere para el mismo, con la colaboración del personal y responsables de esta área.*
- *Se determinaron las competencias clave de la Institución por medio de la descripción del proceso de planeación estratégica de Profeco.*

Lo correspondiente a la planeación estratégica de Profeco, que incluye la visión, misión, valores y filosofía, está descrito ampliamente en el capítulo 6. Se redefinieron las competencias con respecto de la información original, esto con el fin de tener un número de competencias menor y más concreto, ya que en las definiciones originales hay conceptos que se repiten y se trata de ser lo más puntual posible, rescatando siempre los objetivos de la misión y visión de la organización.

Las competencias clave que se determinaron fueron las siguientes: (véase Tabla 9)

Competencias clave

Competencia	Definición
Actitud de servicio	La responsabilidad jurídica, moral y civil de realizar con diligencia y apego a la legalidad, las tareas que se tengan a cargo, esforzarse continuamente en mejorar el desempeño y competencia profesional. A parte de llevar a cabo la observancia de las normas, lo que incluye, conocer y cumplir los lineamientos, normas, disposiciones, leyes o reglamentos internos o externos, acuerdos, políticas, procedimientos y otros de similar naturaleza, reguladora de las funciones.
Integridad	Asumir la obligación de actuar permanentemente con respeto, honradez e imparcialidad. El núcleo central de este valor entraña absoluta congruencia entre pensar, decir y hacer.
Eficiencia	Custodiar y asignar correctamente el manejo de los recursos o bienes propiedad del Gobierno Federal, encomendados en el ejercicio de las funciones.
Transparencia	Implantar registros de las operaciones y producir la información necesaria relativa a las actividades sin omitir ninguna etapa del proceso, cuidando que se genere con oportunidad y veracidad, conservándola bajo custodia, en previsión de su debida clasificación para el conocimiento público, de acuerdo a la Ley en la materia y evitando usos indebidos o no autorizados. Ser honestos para prevenir conductas que pudieran desviarse del contenido de las normas y leyes aplicables.

Tabla 9. Competencias Clave detectadas a partir de la planeación estratégica de Profeco.

Fuente: Propia

Igualmente se detectaron competencias clave que tienen que ver con el personal con responsabilidades de supervisión. Sin embargo, estas no se incluirán en el modelo ya que se pretende evaluar aquellas competencias clave que debe tener todo empleado y las que a continuación se mencionan, solo serán evaluadas cuando el candidato se postule a ocupar un cargo con este nivel de responsabilidad: (véase Tabla 10)

Competencias clave del personal con responsabilidad de supervisión

Competencia	Definición
Establecimiento de estándares de operación y normas de desempeño	Verificar y promover en las áreas de trabajo la existencia de estándares, parámetros, normas u otros medios que permitan medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos en el desarrollo de las actividades, a fin de identificar desviaciones y establecer mecanismos que permitan su autorregulación, propiciando la productividad y la calidad de los servicios.
Adopción de medidas correctivas	Adoptar medidas correctivas para resolver las deficiencias o desviaciones en los planes, programas, presupuestos y proyectos, así como de verificar su cumplimiento, con la finalidad de optimizar la utilización de los recursos y prevenir la recurrencia de desviaciones.
Asignación de funciones y responsabilidades	Promover la inducción del personal hacia los objetivos y la Misión de Profeco, así como realizar una adecuada asignación de funciones y responsabilidades.
Supervisión y evaluación	Realizar una adecuada y continua verificación de los trabajos que se lleven a cabo, evaluando el desempeño de las personas y de los programas e informando los resultados obtenidos a los superiores jerárquicos.

Tabla 10. Competencias Clave del personal con responsabilidades de supervisión de Profeco.
Fuente: Propia

- **Se seleccionaron y describieron los instrumentos más apropiados para identificar las competencias clave en el personal de la organización.**

Para la selección y conformación de la batería psicológica que permitió identificar las competencias clave, se tuvo que entender a detalle la definición de cada competencia, descomponerla en subfactores y haber estudiado la variedad de pruebas psicométricas que existen. Finalmente se eligieron el 16 PF y el Inventario de Personalidad de D. Jackson, debido a su practicidad para aplicarse, ya que al no haber apoyo por parte de la Institución para la evaluación, se tuvieron que buscar herramientas que pudieran aplicarse en un solo momento, que no distrajeran a los sujetos de sus labores diarias, que no les quitara más de una hora y media de su tiempo y que midieran las competencias clave que se buscan. Pero podrían tomarse en cuenta cualquiera de las técnicas de identificación de competencias descritas anteriormente, considerando posibilidades de espacio, tiempo, recursos económicos, complejidad de las competencias y experiencia del evaluador.

-
-
- **Se aplicaron, calificaron e interpretaron los instrumentos seleccionados. (Incluyendo pruebas psicométricas de personalidad y el instrumento de satisfacción laboral).**

La aplicación aproximadamente tuvo una duración de 100 minutos en total.

Para calificar, se utilizaron las plantillas normales de cada prueba, así como los manuales correspondientes para su interpretación.

7.9.- Análisis estadístico

Se llevó a cabo un análisis descriptivo de los datos.

Cap. 8
Análisis
de
Resultados

*"Lo importante es trabajar como si
fuera a morir... y luego no morir."*

J. D. Ruiz

CAPÍTULO 8

8.- Análisis de Resultados

→ Del análisis que se efectuó de los reportes de resultados referentes a los últimos 3 años de Profeco, se tiene lo siguiente: (Acción y Visión de Profeco, 2001, 2002, 2003, 2004; www.profeco.gob.mx , extraído el 11 de Enero de 2005)

➤ Año 2001 (Acción y Visión de Profeco, 2001)

De acuerdo con el documento de resultados de desempeño correspondiente al año 2001. Profeco inició en este año un profundo proceso de modernización institucional que incluye entre otros aspectos, la adecuación de la estructura orgánica al nuevo entorno y a las nuevas necesidades; la revisión y reingeniería de sus procesos; el acceso a las nuevas tecnologías de la información; la capacitación y promoción del personal; la modernización administrativa; la actualización del marco normativo y la reestructuración de la red de delegaciones. Este proceso tomará varios años y cuyo éxito dependerá, en gran medida, de la disponibilidad de recursos económicos para superar el profundo rezago en materia de inversión en infraestructura física, de la profesionalización y especialización de su personal y del manejo adecuado del cambio hacia el interior y hacia el exterior de la Institución. Se emprendieron una serie de acciones y cubren los siguientes aspectos:

- Diagnóstico

Mediante licitación pública se contrataron servicios de consultoría en materia de políticas públicas, análisis y reingeniería de procesos, desarrollo de sistemas de información y análisis jurídico. Dichos servicios se enmarcaron dentro del objetivo de dotar a Profeco de un plan estratégico para modernizar, con un enfoque integral, su misión, actividades, procesos, estructura administrativa e infraestructura informática y de sistemas. Se detectaron las áreas de fortaleza y debilidad; y las conclusiones principales fueron:

- Profeco es percibida por los consumidores como una Institución confiable en razón de las altas tasas de resolución de controversias a favor de los consumidores y la atención que se les presta. Las encuestas entre usuarios y población abierta son consistentes al respecto.
- Profeco mantiene un estándar de actuación y respuesta rápida ante eventos que afectan los intereses de los consumidores, actuando dentro del marco jurídico vigente.
- Los distintos programas institucionales no están diseñados conforme a una estrategia integral de definición de los servicios y funciones que se deben desempeñar.

- Los sistemas informáticos y la infraestructura de telecomunicaciones no responden a las necesidades operativas actuales, la mayoría son obsoletos.
 - No existe un área encargada de la planeación institucional que articule los distintos programas y actividades con una perspectiva de mediano y largo plazo, ni una cultura de la información.
 - La evaluación del desempeño de las distintas áreas de oficinas centrales y delegaciones, y el control de la gestión no están coordinados con una adecuada planeación.
 - La estructura funcional no corresponde con la estructura formal.
 - Algunos procesos han sido modificados e incluso certificados respondiendo a iniciativas locales, pero no se han generalizado en toda la Institución.
 - Existen problemas en materia de comunicación y coordinación institucional, ya que las distintas áreas trabajan de manera aislada, sin que exista una coherencia institucional de las acciones en todos los niveles.
 - El perfil académico de una parte importante del personal no es el más adecuado a las funciones que desempeña, lo que se explica en gran parte por la falta de incentivos económicos y de crecimiento laboral.
- Planeación Estratégica y reingeniería de procesos

Tomando como base el diagnóstico, el proyecto se desarrolló en las siguientes etapas:

- Configuración de una nueva visión estratégica que, partiendo del diagnóstico inicial propone nuevas direcciones de la política de protección al consumidor, congruentes con los objetivos generales del Gobierno de la República.
- Realización de un estudio de reingeniería de los principales procedimientos y procesos de la Institución, que permitió identificar mejoras posibles en los procesos existentes.
- Elaboración de un plan de adecuación del marco legal de Profeco y de reorganización interna, tanto en áreas centrales como delegaciones.
- Elaboración de un plan detallado de las necesidades de equipo de cómputo.

En lo que se refiere a la reingeniería de procesos en particular, se evaluaron los 69 principales procesos y procedimientos de Profeco, 54 a nivel central y 15 en delegaciones:

- La primera fase de la metodología consistió en la detección de los procesos y en el análisis de los manuales de operación de cada una de las áreas, para evaluar la congruencia entre políticas y procedimientos.
 - La segunda fase consistió en contrastar los procedimientos descritos en los manuales con la aplicación de los mismos.
 - La tercera fase concluyó con una serie de observaciones concernientes a la función operativa de las áreas evaluadas. Con base a esto, en el 2002 se iniciará la reingeniería de los principales procesos y su sistematización a través de un sistema informático integral.
- Reestructuración de Delegaciones

Las delegaciones realizan funciones de atención de quejas, verificación y vigilancia, organización de consumidores y difusión, mientras que las unidades de servicio son fundamentalmente oficinas receptoras de quejas. Con respecto a éstas se tiene lo siguiente:

- No existía información cualitativa sobre su desempeño
 - La supervisión por parte de las áreas normativas era muy deficiente
 - No existía ningún proceso definido para la selección de Delegados
 - Por primera vez se estableció un procedimiento estricto y objetivo para la selección de delegados (incluye exámenes de conocimiento, psicométricos y entrevistas), mediante el cual se sustituyeron 19 delegados en 2001.
 - Se proporcionaron 504 computadoras personales y 120 impresoras a las delegaciones. Asimismo, fue instalada la nueva versión del sistema de quejas (SISEQ) y el servicio de internet, para reducir costos por uso de fax y módem y mejorar la calidad de la comunicación.
- Modernización informática

El rezago se explica fundamentalmente por la falta de recursos para inversión durante varios años. Según el diagnóstico se tiene que:

- Las principales funciones de la Institución se manejan a través de sistemas aislados, desarrollados en diferentes plataformas, en lugar de un sistema integrado que vincule la información sobre quejosos, proveedores, verificación, precios, estudios de calidad, personal, etc.
- En cuanto a los sistemas en sí mismos, los procesos de llenado de información, verificación de consistencia, generación de campos e interfases son lentos, obsoletos y poco amigables para el usuario.

- En delegaciones el llenado de las bases de datos de cada sistema se realiza en forma manual y se envía vía módem a oficinas centrales. Todo el proceso depende de las líneas telefónicas. La información se registra en Libros de Gobierno.

- **Administración y transparencia**

En materia de administración, el trabajo realizado estuvo enfocado a dos objetivos. Por un lado, dar respuesta a las observaciones de los órganos fiscalizadores de la Institución y por el otro, contar con procedimientos más eficientes, transparentes y mejor normados para el ejercicio presupuestal.

- **Calidad**

El proyecto denominado "Implantación del Proceso de Certificación ISO 9002", se estableció en el 2000, con el fin de lograr que los servicios de atención a los consumidores en todo el territorio nacional tengan calidad mundial. Con el propósito de potenciar su impacto en la mejora de la gestión, el proyecto ha sido redefinido, a partir de una estrategia que busca asegurar la certificación integral por unidades administrativas completas.

➤ Año 2002 (Acción y Visión de Profeco, 2002)

Después del análisis de resultados obtenidos durante este año, se tienen números favorables en cuanto a atención y resolución de quejas, así como de los diversos servicios que ofrece la Institución. Pero considero más importantes los resultados y acciones que tienen que ver con el desarrollo institucional, por lo que a continuación se mencionarán los más importantes.

En este año se siguió trabajando en lo planteado con respecto al informe del 2001, de acuerdo con la disponibilidad de recursos económicos, siempre buscando la profesionalización y especialización del personal, un servicio más eficiente y eficaz y el manejo adecuado del cambio.

- **Sistemas informáticos**

Este año se centró fundamentalmente en preparar y llevar a cabo la licitación pública internacional para la construcción de la primera fase del Sistema Integral de Información y Procesos (SIIP), que integre las funciones sustantivas y de apoyo de Profeco.

El SIIP será un sistema integral en las siguientes dimensiones:

- Geográfica.- Tendrá cobertura nacional y permitirá el enlace entre todas las oficinas de Profeco en el país.
- Sustantiva.- Cubrirá todos los procesos sustantivos de la Institución, aunque en la primera fase sólo se incluirá el módulo de servicios (quejas, arbitraje y resoluciones).

- Administrativa.- Toda la administración de recursos humanos, financieros y materiales, incluyendo información presupuestal, contable y de control de inventarios se llevará a cabo a través del sistema.
- Tecnología.- Aprovechará todas las ventajas derivadas de la convergencia de las tecnologías de comunicaciones e informática.

El sistema permitirá relacionar toda la información de los módulos administrativos con la información de los módulos sustantivos. Esta vinculación es esencial para evaluar el desempeño de la Institución, determinar costos, identificar y difundir las mejores prácticas, identificar carencias o excesos de personal en procesos específicos, así como identificar procesos para los cuales está insuficientemente capacitado. En términos globales, el sistema traerá consigo los siguientes beneficios:

- Mayor eficacia y eficiencia en el servicio
- Transparencia en los procesos
- Asignación estratégica de los recursos y materiales
- Información actualizada sobre el estado de los procesos
- Alta confiabilidad de operación
- Generación de información estratégica para la toma de decisiones y medición del desempeño

En cuanto a adquisición de equipo, se permitió aumentar el parque de 1645 a 2685, disminuyéndose el índice de obsolescencia de 73% en el 2000 a 28% en el 2002.

- Delegaciones

Operativamente hablando, Profeco funciona con 39 delegaciones, las cuales coordinan las actividades de 12 subdelegaciones y de las 83 unidades de servicio. Sin embargo, presupuestalmente aún existen 57 delegaciones.

Durante el ejercicio del 2002, se efectuaron los procesos de selección de los delegados de Tuxtla Gutiérrez, Querétaro, San Luis Potosí, Hermosillo, Mérida, Durango, Villahermosa, Xalapa y Ciudad Juárez. Todos los candidatos fueron sometidos a exámenes de conocimientos, psicométricos y a entrevistas con los mandos superiores de la Procuraduría.

- Desarrollo humano y Calidad

Se pondrán en marcha para el año 2003: el Programa Integral de Capacitación y los proyectos de Clima organizacional, Manejo del Cambio y Competencias Laborales, que en conjunto permitirán que el proceso de modernización de Profeco sea exitoso. Asimismo, se instalará el Centro de Capacitación de Profeco, y se impartirán entre otros, cursos en materia de reformas a la LFPC, y en materia de informática para que el personal se beneficie con el uso del nuevo SIIP.

En materia de calidad, el objetivo central para 2002 consistió en que las unidades certificadas en sistema de calidad fueran plenamente responsables del mantenimiento de dicha certificación.

➤ Año 2003 (Acción y Visión de Profeco, 2003)

Durante 2003 se trabajó en el desarrollo e implantación de la primera fase del Sistema Integral de Información y Procesos (SIIP), que incluye los siguientes sistemas:

- Servicios al consumidor
- Administración de recursos
- Acervo documental
- Inteligencia de negocios

Una de las principales características del SIIP es su arquitectura de sistemas, distribuida a través de internet con un modelo de datos centralizado, lo cual beneficiará principalmente a las delegaciones al permitirles el acceso a los sistemas de información institucionales. A los funcionarios responsables de la toma de decisiones les permitirá contar con información de toda la Procuraduría en tiempo real.

En lo referente al rubro de capacitación, se ofrecieron 162 cursos de instrucción del SIIP a usuarios finales de nivel operativo, mando medio y superior, así como al personal técnico del área de informática.

El SIIP representa una transformación significativa en materia de sistemas de información, por ello se incorporó una estrategia de "Manejo del Cambio" cuyo propósito fundamental es preparar al personal de la Procuraduría para enfrentar la nueva cultura laboral y tecnológica como resultado de la implantación.

- Delegaciones

Se puso en marcha el Sistema de Evaluación y Seguimiento de Delegaciones, que permite recabar los resultados operativos de todas las delegaciones y la información del desempeño de los delegados, por el período que se reporta. Cabe mencionar que durante el primer semestre, se utilizaron ponderaciones estándar para todas las delegaciones, es decir, su puntuación se basó en una escala única para todas. Para el segundo semestre de 2003 se utilizaron ponderaciones específicas por delegación, calculadas de acuerdo con los recursos humanos con que cuentan para realizar las actividades correspondientes a cada uno de los indicadores considerados.

Durante 2003 fueron convocados a examen 109 candidatos a delegado en diferentes representaciones del país, de los cuales se presentaron 100. Once de ellos fueron seleccionados como titulares de las delegaciones Centro, Iguala, Tuxtla Gutiérrez, La Paz, Campeche, Torreón, Ciudad Juárez, Monterrey, Nuevo Laredo, Reynosa y Cuernavaca.

- Desarrollo humano

En el año 2003 se asignaron dos millones de pesos más que en 2002 para capacitación, lo que permitió realizar 250 eventos entre cursos, diplomados, seminarios y foros para 3,734 participantes.

El Plan Integral de Capacitación se dividió en temas generales como redacción, ética y valores, asertividad, introducción al uso de las computadoras y formación de instructores, y en temas específicos para los puestos de promotores y administradores de documentos.

Funcionarios públicos de mando medio asistieron a cursos de planeación, organización e inglés, impartidos por la UNAM, mientras que los de nivel operativo fueron apoyados para acreditar los conocimientos del nivel de bachillerato adquiridos en forma autodidacta o a través de la experiencia laboral conforme al Acuerdo 286 de la SEP.

También se apoyó la participación de servidores públicos de Profeco en eventos realizados por instituciones académicas de prestigio sobre temas humanístico, jurídico, contable y de sistemas informáticos.

De los 250 eventos de capacitación, 72 se impartieron al personal que se encarga de operar el Sistema Integral de Información y Procesos (SIIP) los cuales tuvieron un aforo de 743 participantes.

Dentro del proyecto de modernización y transformación de la Institución y con el fin de garantizar su éxito, se consideró fundamental desarrollar una estrategia para que el personal de Profeco acepte y apoye los cambios promovidos por la administración actual. Con este fin, las áreas de recursos humanos e informática trabajaron conjuntamente el proyecto "Manejo del Cambio" que evitará la resistencia a la implantación de la nueva tecnología y permitirá valorar los beneficios del SIIP dentro de una nueva forma de trabajar. Entre las acciones que se realizaron para el logro de este objetivo se encuentran las siguientes:

- Video "El Reto".- Se realizaron 14 pláticas regionales y fue proyectado al 80% del personal de Profeco.
- Encuesta al personal. Se realizó el estudio de clima laboral a una muestra de 1,500 trabajadores que representan 50% del personal de Profeco. Esta encuesta permitió conocer la opinión de los trabajadores con respecto a la comunicación interna y externa, liderazgo, reconocimiento al desempeño, trabajo en equipo y operación del SIIP. A partir de la encuesta se definió el rumbo de la Institución con base en un esquema denominado "Triángulo de la Transformación" que cuenta con tres ejes definidos: reconocimiento, aprendizaje y servicio al ciudadano.

- Estrategia del video "Triángulo de la Transformación" (diciembre de 2003). Se llevaron a cabo 14 proyecciones del video con personal de oficinas centrales, excepto del área de Verificación y Vigilancia. El video seguirá proyectándose en delegaciones en 2004, año en el que se obtendrá el análisis de los comentarios del personal de Profeco.

- Calidad

La necesidad de contar con una estandarización en la forma de llevar a cabo los procesos, mediante lineamientos emitidos por oficinas centrales, llevaron a la Institución a reorientar la estrategia de certificación, apoyándose para ello en el conocimiento adquirido de la participación activa en la Red de Calidad del Gobierno Federal, respecto a la homogenización de conceptos como "Proceso", "Proceso Clave" y "Proceso de Apoyo".

Esto permitió crear una Cadena de Valor y un mapa de todos los procesos de Profeco validados por cada Unidad Responsable, los cuales se resumen en tres macroprocesos sustantivos, ocho procesos clave sustantivos, dos macroprocesos de apoyo, ocho procesos clave de apoyo y 76 procesos operativos. Concluida esta etapa, la estrategia de certificación se orientará a lograr una certificación corporativa a nivel nacional con la inclusión de todos los procesos, lo que permitirá reducir significativamente los costos de la certificación y su mantenimiento, y contar con procesos y políticas estandarizadas a nivel nacional. El proyecto de certificación iniciará en 2004, para finalizar con la certificación en agosto de 2005.

➤ Año 2004 (Acción y Visión de Profeco, 2004)

Durante este año se realizaron cambios importantes en la Institución, la más significativa fue la renuncia de la Procuradora, por lo que la designación de un nuevo Procurador descontroló todos los sistemas y procedimientos que se venían trabajando.

Al tomar posesión el nuevo Procurador decidió despedir a la mayoría de los Coordinadores Generales, al llegar los nuevos, hubo despidos de Directores Generales, a su vez, siguieron los Directores de Área, Jefes de Departamento y personal operativo bajo el régimen de honorarios. Se frenaron muchos proyectos que apenas estaban tomando curso. El único que se retomó fue el SIIP.

Uno de los impactos más significativos fue en la Dirección de Recursos Humanos, con el nombramiento de la nueva Directora comenzaron movimientos mal planeados:

- Se eliminaron pagos de horas extra al personal de base
- Se decidió despedir a todo empleado de honorarios sin justificación.
- Se detuvieron los programas de capacitación y estrategias de manejo del cambio.

- El departamento de Capacitación y Selección dejó de llevar a cabo las evaluaciones de los aspirantes a Delegados.
- Se dismanteló el área de Reclutamiento y Selección y hasta principios del 2005 sigue sin un responsable con el perfil adecuado para manejarla.

El clima laboral a raíz de lo que se estaba haciendo, por parte del Procurador y en esta Dirección específicamente, se reflejó en quejas por parte de los empleados, publicaciones en contra de la Directora en periódicos de circulación nacional, como el periódico unomasuno (véase Anexo 1), incremento en demandas laborales por despidos injustificados, apatía, empeoró la comunicación entre los Directivos y empleados, etc. La imagen de Profeco ante la sociedad también se deterioró y se dejaron de lado todos los objetivos que se habían planteado en años anteriores.

El caso del área de Reclutamiento y Selección fue significativo, ya que comenzaba a tomar fuerza e importancia, a pesar de ser un departamento de vital importancia para cualquier organización. Los delegados ya no eran evaluados por instrumentos psicológicos válidos, confiables y estandarizados; por lo que los nuevos candidatos ya no seguían el mismo procedimiento que los anteriores. El personal nuevo ingresó por medio de "compadrazgos" y recomendaciones.

Algo no previsto tampoco, fue que una sola persona se hacía cargo del área, por lo que sólo ella recibió la capacitación en el manejo del SIIP, era de las 10 personas (máximo) que manejaban eficientemente el sistema referente a su módulo de actividad, en toda la Institución. Al ser despedida, no hubo quien la sustituyera de inmediato y se tendrán que realizar gastos de capacitación nuevamente. Los datos que se estaban registrando diariamente ya no se realizarían a tiempo, lo que representaría pérdidas.

El SIIP es un sistema que representó grandes inversiones de dinero y tiempo, sin embargo, el sistema no era amigable para el usuario, sobre todo para los empleados mayores. La percepción general es que representaba más una amenaza que una herramienta de mejora, los errores no se podían corregir fácilmente, la red tenía muchas fallas de acceso, el número de equipos todavía era raquítico, había que trabajar en bases de datos alternas aparte de hacerlo en el Sistema, se efectuaron actividades de corrupción y malos manejos. A esto se le añade que se suspendieron las estrategias de manejo del cambio, por lo que el descontento se incrementó.

Desgraciadamente hubo un retroceso importante en vez de un avance, pero eso sucede cuando no se efectúa una correcta planeación y administración en una organización.

→ Del análisis hecho acerca del proceso de selección y la documentación que se requiere para el mismo, con la colaboración del personal y responsables de esta área, se tiene lo siguiente: ¹

Considero importante mencionar las condiciones en que se ha encontrado el área de Reclutamiento y Selección, para así justificar el interés de proponer un modelo que mejore el proceso.

Para mediados del año 2002 se dieron cambios administrativos, llegó una persona para ocupar el cargo de Jefa del Departamento de Capacitación, en ese entonces el área de Selección funcionaba como adjunto del Departamento de Servicios Culturales, recreativos y servicio social. Se separó y formó parte del Departamento de Capacitación. El proceso de Reclutamiento y Selección era el siguiente:

- La clasificación de los puestos en la Institución era: Los puestos tipo que son con los que cuenta Profeco para ofrecer vacantes, entre ellos se encuentra el puesto de Abogado, Verificador y notificador, Informador de servicios, Auxiliar administrativo, Auxiliar de oficina, Secretaria, entre otros. La otra clasificación se refiere a puestos de intercambio, e incluye psicólogos, contadores, administradores, programadores, mercadólogos, economistas o cualquier otro puesto que no se encuentre dentro de la clasificación anterior. Estos son canalizados cada mes a la junta de intercambio que sostiene la Institución con el grupo Interapoyo, con la cual se intercambian vacantes y se obtiene una cartera de vacantes para que la gente que así lo desee, pueda revisarla y si cumple con el 100% del perfil que se pide, se les entrega una carta de presentación; en caso contrario, se les permite copiar los datos que consideren pertinentes.
- Cuando llega alguien a pedir información, se les realiza una breve entrevista para saber a qué tipo de puesto deben ser canalizados. Se les pide que traigan un currículo actualizado, una copia del último grado de estudios y una fotografía. Existen 3 clases de presolicitudes, la de puesto tipo, la de intercambio y la de verificador; el candidato llena la que le corresponda y estos documentos son registrados en una carpeta para tener un registro de los candidatos por mes.
- La carpeta de candidatos a puestos tipo sirve para que en caso de que exista una solicitud de algún departamento, para cubrir una vacante, obtengamos los datos iniciales de los aspirantes y se les pueda llamar por teléfono para informarles los requisitos y citarlos para entrevista con el jefe inmediato. Por otro lado, la carpeta de candidatos a puestos de intercambio se vacía cada fin de mes en una base de datos, para la junta que se sostiene con el grupo de intercambio.

¹ Nota: Por cuestiones de confidencialidad y ética, no se proporcionan los nombres de las pruebas psicométricas que se utilizaban, ni que se utilizan en el proceso de Selección de la Institución.

- Cabe mencionar que la persona que se hacía cargo de las evaluaciones psicométricas y en sí del área no tenía ni siquiera el bachillerato terminado. Las evaluaciones sólo se realizaban para gente recomendada.

El área de Capacitación y Selección se reubicó en el piso 17, las condiciones para atención de la gente eran poco favorables. El espacio era reducido, se contaban con 2 cubículos tamaño escritorio, hacía mucho calor y debido a estas condiciones no había discreción en la información que se proporcionaba. El procedimiento sufrió algunos cambios y se hacía lo siguiente:

- Cuando llega una persona a solicitar información, se le realiza una breve entrevista para determinar qué puesto busca, cuáles son sus pretensiones económicas, su escolaridad, su experiencia, etc. Después si a pesar de indicarle que no existen vacantes, la persona desea llenar la solicitud, se le pide su currículum y una fotografía.
- Una vez completada la solicitud se le cita para realizar las evaluaciones psicométricas y técnicas (comprenden una prueba de inteligencia que dependían del grado escolar, dos pruebas proyectivas de personalidad y la técnica de acuerdo al puesto).
- Ya evaluado el candidato es registrado en la cartera para poder ser considerado para ocupar una posible vacante, si es que aprobó los exámenes de inteligencia.
- En el caso de que no aprueben, solo se registra en el reporte mensual de actividades.
- Finalmente, si el puesto que el solicitante pide no está dentro de los que se manejan en la Institución, se canaliza a la junta de intercambio.
- Cabe mencionar que se evaluaba en la tarde y se tenían en promedio 6 personas diarias para ser evaluadas. Las actividades eran realizadas en su totalidad por prestadores de servicio de social y sólo había una persona que aplicaba las pruebas.

Se observó que muchas personas no aprobaban satisfactoriamente los exámenes, se comentó que las condiciones influían en los resultados, había mucho ruido, calor, espacio muy pequeño, etc. Incluso se llegó a una saturación por el exceso de gente a evaluar y el costo del material utilizado era muy alto. Entonces el procedimiento a seguir, era:

- Se le proporciona solicitud de empleo a aquellas personas que cumplan con el perfil de Abogados, Contadores, Administradores o Verificadores, entregan el currículum y se les comentaba que en cuanto surgiera alguna vacante, se comunicarían con ellos.

- Con respecto a la gente que tenía interés en cualquier otro tipo de puesto, se les proporcionaba una presolicitud, entregaban su Curriculum, y se les indicaba que serían canalizados al grupo de intercambio al que pertenece la Institución. O en su defecto, si existiera alguna vacante se les avisaría por teléfono.
- En el caso de los candidatos que se encontraban en lista para ser evaluados, se les aplicaban los exámenes de inteligencia y personalidad de acuerdo a su perfil. Se realizaba la integración psicológica correspondiente a los que resultaban aptos, y sus nombres serían incluidos en un boletín mensual a todos los Directores de área, para que tuvieran conocimiento de ellos y si les interesaba alguien que consideraran viable para incorporarse a la Institución, podían dirigirse al área para otorgarles más detalles.
- Los candidatos que no resultaban aptos, eran registrados en un reporte mensual para llevar la contabilidad del número de gente atendida y de las actividades del Departamento de Selección.

En los primeros meses del 2003 llegó un nuevo Director al área, escuchó las recomendaciones que se hicieron a cerca de las condiciones en que se estaban evaluando a los candidatos. Entonces solicitó una sala para aplicar los exámenes psicométricos y el procedimiento a seguir fue:

- Citar a evaluación el viernes de cada semana a una misma hora (las 10:00 am). Se conformaban las baterías para cada solicitante y ya el viernes, la Jefa del Departamento y el Director, 10 minutos después de la hora fijada, se presentaban, daban la bienvenida a las personas y presentaban a los psicólogos que serían los aplicadores.
- Se aplicaban dos tipos de pruebas de inteligencia, y eran cuatro psicólogos, por lo que para aplicar se dividían dos por cada tipo de prueba en un extremo del aula. Y finalmente se aplicaban las de personalidad y los técnicos. Realizando inmediatamente después la calificación de los exámenes.
- También se instituyó una junta semanal, justo al terminar con las evaluaciones, contando con la presencia de la Jefa y el Director, así como los psicólogos tanto de la mañana como de la tarde, para tratar dudas, sugerencias, actividades a desarrollar durante la semana y retroalimentación acerca del desempeño.
- La sala es usada generalmente para impartir cursos de capacitación, por lo que es grande, bien ventilada, con sillas, una mesa grande y lejos del ruido, el paso de la gente y las interrupciones.

Durante estos cambios, se modificaron documentos como la presolicitud y solicitud de empleo, con el fin de hacerlos más concretos, específicos, actuales y que se pudiera contar con la información más importante de los candidatos.

Sin embargo no se manejaba ningún tipo de requisición de personal, las peticiones se hacían por teléfono entre el área solicitante y la de Selección. No se contaba con ningún análisis, ni perfil de puestos.

Permanecí como prestador de servicio social, me involucré en el proceso de mejoras para el área y entre las propuestas que realicé, está la conformación de una serie de factores psicológicos que pudieran integrarse en un cuestionario para la obtención de un perfil psicológico de puesto. Para que con esto pudiera llegarse a una batería de exámenes psicométricos por puesto. Los factores serían evaluados para llegar a una puntuación promedio y tener finalmente una evaluación que contemplará resultados tanto cuantitativos, como cualitativos y la confrontación gráfica con un perfil deseado por el área solicitante.

La propuesta anterior fue aceptada y se implementó para evaluar a candidatos para el puesto de Delegado Federal y Jefes de Departamento.

Tuve la posibilidad de ser integrado como empleado de la Institución, con el puesto de Responsable del área de Reclutamiento y Selección. Propuse no aplicar pruebas proyectivas, se seguían evaluando 25 personas cada viernes, conformé una cartera de candidatos computarizada para tener un control más preciso y rápido de los candidatos, entregar fichas de evaluación y entrevista.

Sin embargo nunca se tomó en cuenta la idea de realizar análisis y perfiles de puesto, así como de integrar un manual de procedimientos.

Con la llegada del SIIP, se tenía finalmente un formato de requisición de puesto y un control del proceso de Selección de los candidatos:

- Se capturan los datos de todo candidato para puesto tipo
- Se asigna fecha de evaluación y/o entrevista
- Se registran los resultados de la evaluación, así como su integración psicológica correspondiente.
- Se recibe la requisición de puesto
- Se controla el estatus de cada candidato
- Existe la opción de registrar los perfiles psicológicos, así como su confrontación gráfica con el perfil deseado y su integración.

Sin embargo, no funcionó como se esperaba, yo estuve con un grupo de análisis del sistema para anexarle mejoras y cambios y hasta la fecha todavía no realiza las funciones al 100% en cuanto al módulo de Reclutamiento y Selección se refiere.

A mediados del 2004 hubo una reubicación del área de Selección, se pasó al piso 7. Este espacio era más adecuado para realizar las actividades, bien ventilado, discreto y con teléfono propio, ya que antes no era así.

Con el último cambio de administración, se eliminó la emisión del boletín mensual de candidatos aptos, ya no le correspondía al área realizar la evaluación de candidatos a Delegado. Por lo que poco a poco, perdió la poca

fuerza que adquirió en años anteriores, ya no existía retroalimentación con los nuevos jefes, incluso ellos no sabían qué tipo de actividades realizaba el área de Selección. Se decidió que yo saliera de la Institución antes del término de mi contrato.

Con lo anterior puede observarse que nunca existió un proceso bien delineado de Selección, el área no tiene la importancia que debería, no se realizan entrevistas profundas a los candidatos y las decisiones de contratación no se llevan a cabo tomando en cuenta al mejor candidato, mucho menos, los objetivos de la organización, si no, al que tiene la mejor "palanca". Incluso existe otro departamento de Recursos humanos dentro de las mismas oficinas centrales, ubicado en el área de Coordinación de Delegaciones.

Si se llegan a abrir vacantes, muchas de ellas no se reportan a Selección, si no, que cada área las cubre a su parecer, por lo que no hay control estricto sobre quiénes son contratados, ni la manera en que se hace.

Al existir todo este tipo de problemas, se tienen serias consecuencias para la organización. Puede estarse contratando a gente que no cumple el perfil requerido para realizar sus actividades, que no compatibiliza con los objetivos de la Institución, que seguramente generará conflictos y a corto plazo tendrá que ser reemplazado, provocando gastos que pudieron ser prevenidos.

Como generalmente no se abrían vacantes (o no se tenía conocimiento de ello), no existía realmente la necesidad de evaluar semanalmente, esto generaba gastos en hojas, lápices, gomas, etc.

Finalmente, los responsables de las áreas dan mayor importancia a los conocimientos y habilidades que poseen los candidatos (competencias técnicas) y dejan de lado las actitudes y rasgos que tienen que ver con la misión, visión y valores de Profeco (competencias clave). Esto ha dado como resultado el que no se cumplan los objetivos organizacionales, que se seleccione personal únicamente para el puesto y no para la organización, que los empleados estén insatisfechos con el trabajo que realizan, se sientan frustrados, no rindan lo que deberían y se refleje en acciones de "complot" en contra de la Institución, a parte de que el ambiente de trabajo se vuelve desagradable.

→ Del análisis de cada prueba seleccionada, se descubrieron qué factores miden las competencias que se requieren. Para llegar al siguiente resultado:

➤ Actitud de servicio

- Ψ Responsabilidad en el cumplimiento de las tareas asignadas
- Ψ Estricto apego y cumplimiento de normas morales y legales
- Ψ Constancia
- Ψ Perseverancia
- Ψ Desarrollo profesional y personal (Motivación al logro)

- Ψ Cuidadoso
- Ψ Activo
- Ψ Rapidez de acción
- Ψ Alta moral
- Ψ Buen trato con la gente (Sociabilidad)
- Ψ Preocupación por los demás
- Ψ Resolución de problemas inmediatos
- Ψ Buena disposición

Instrumentos de medición:

- 16 PF.- Se utilizaron los siguientes factores de la prueba:
 - *Factor A (Expresividad emocional).*- Con tendencia hacia A+, que tiene que ver con sociabilidad, el cual indica que la persona es participante, de buen carácter, dispuesto a cooperar, atento con las personas, inclinación para trabajar con la gente, activo.
 - *Factor B (Inteligencia).*- Con tendencia hacia B+, que tiene que ver con perseverancia, de rápido aprendizaje, con buena capacidad de juicio, ánimo elevado, moral alta, éxito en la resolución de problemas.
 - *Factor C (Fuerza del yo).*- Con tendencia hacia C+, que tiene que ver con la estabilidad emocional, madurez, constante en sus intereses, con capacidad desempeñar puestos en los que se requieran ajustes súbitos.
 - *Factor G (Lealtad grupal).*- Con tendencia hacia G+, que tiene que ver con ser activo, vigoroso socialmente, preocupación por los estándares morales, personas que actúan con propiedad, perseverantes, con muchos planes, buena capacidad de concentración, cuidadoso en sus aseveraciones, personas que pueden lograr el éxito, dominadas por el sentido del deber, planificadoras y no desperdician el tiempo en general, escrupulosas y moralistas.
 - *Factor I (Emotividad).*- Con tendencia hacia I -, que tiene que ver con ser realista, seguridad en sí mismo, toma responsabilidades, calculador, no sentimental, actúa por evidencia lógica y práctica, centrado en la realidad, tiende a promover la solidaridad en el grupo.
 - *Factor L (Credibilidad).*- Con tendencia hacia la L -, que tiene que ver con la confianza, comprensión, tolerancia, conciliador, amigable, se preocupa por los demás y trabaja bien en equipo.
 - *Factor M (Actitud cognitiva).*- Con tendencia hacia la M -, que tiene que ver con la objetividad, alerta a necesidades prácticas, preocupado por intereses y cuestiones inmediatas, confiable en su buen juicio, honrado, constante, capaz de conservar la calma en urgencias.
 - *Factor N (Sutileza).*- Con tendencia hacia la N+, que tiene que ver con ser astuto, consciente socialmente, preciso, disciplinado, tiene enfoque hacia las personas y los problemas en general, perceptivo, práctico, eficiente, ingenioso, observador de modales, cumple las obligaciones sociales y hay un desarrollo intelectual – educacional.

- *Factor Q3 (Autoestima).*- Con tendencia hacia la Q3+, que tiene que ver con ser controlado, estricto en su proceder, da respuestas socialmente aceptadas, persistente, previsor, considerado con los demás, productivo, fuerte control de sus emociones y conducta en general, perfeccionista.
- Inventario de personalidad de Jackson.- Se utilizaron las siguientes escalas:
 - *Escala 1 (Necesidad de logro).*- Con puntaje alto, mide la necesidad de vencer obstáculos, esforzarse para hacer algo difícil, alcanzar ciertas metas tan bien y tan rápido como sea posible. Aspira a completar tareas difíciles, mantiene altos niveles, responde positivamente a la competencia deseando poner un gran esfuerzo para lograr éxito, es esforzado, capaz, con propósitos, con afán de logro, emprendedor, productivo, hábil.
 - *Escala 4 (Necesidad de autonomía).*- Con puntaje bajo, ya que al contrario sería una persona con necesidad de dirigir o controlar uno mismo sus propias acciones, libertad de gobernarse por sus propias leyes, desafiar la autoridad, romper con las restricciones, puede rebelarse cuando se encuentra con restricciones, no manejable, rebelde, individualista.
 - *Escala 6 (Necesidad de resistencia).*- Con puntaje alto, mide la necesidad de tolerar la adversidad, o persistir en una línea de acción a pesar de las dificultades, tener fortaleza física y moral. No se rinde fácilmente ante un problema, persevera aún en presencia de grandes dificultades, paciente e inflexible en sus hábitos de trabajo, determinado, firme, constante, infatigable, enérgico, vigoroso.
 - *Escala 10 (Necesidad de interés por los demás).*- Con puntaje alto, mide la necesidad que conduce a uno a suministrar ayuda a los demás, da simpatía y confort, ayuda a otros que tienen necesidad de ello, rápidamente hace favores a otros, servicial, protector, cuidador, alentador, atiende, que asiste.

➤ Integridad

- Ψ Respetuoso
- Ψ Honrado
- Ψ Imparcial
- Ψ Justo
- Ψ Objetivo
- Ψ Congruencia entre el decir y hacer
- Ψ Buen juicio
- Ψ Estabilidad emocional
- Ψ Madurez
- Ψ Confiable
- Ψ Pensamiento lógico

- 16 PF.- Se utilizaron los siguientes factores:
 - *Factor B (Inteligencia)*.- Con tendencia hacia B+, que tiene que ver con perseverancia, de rápido aprendizaje, con buena capacidad de juicio, ánimo elevado, moral alta, éxito en la resolución de problemas.
 - *Factor C (Fuerza del yo)*.- Con tendencia hacia C+, que tiene que ver con la estabilidad emocional, madurez, constante en sus intereses, con capacidad desempeñar puestos en los que se requieran ajustes súbitos, no permite que sus emociones interfieran con sus decisiones, se ajusta a los hechos.
 - *Factor I (Emotividad)*.- Con tendencia hacia I -, que tiene que ver con ser realista, maduro, seguridad en sí mismo, toma responsabilidades, calculador, no sentimental, actúa por evidencia lógica y práctica, centrado en la realidad, tiende a promover la solidaridad en el grupo, inafectable por fantasías.
 - *Factor M (Actitud cognitiva)*.- Con tendencia hacia la M -, que tiene que ver con la objetividad, alerta a necesidades prácticas, preocupado por intereses y cuestiones inmediatas, confiable en su buen juicio, honrado, constante, capaz de conservar la calma en urgencias, evita lo fantástico.
 - *Factor Q3 (Autoestima)*.- Con tendencia hacia la Q3+, que tiene que ver con ser controlado, estricto en su proceder, da respuestas socialmente aceptadas, persistente, previsor, considerado con los demás, productivo, fuerte control de sus emociones y conducta en general, perfeccionista.

- Inventario de Personalidad de Jackson.- Se utilizaron las siguientes escalas:
 - *Escala 9 (Necesidad de impulsividad)*.- Con puntaje bajo, ya que de lo contrario sería una persona con necesidad de actuar sin deliberación, sin reflexión ante una situación, actúa de repente, desahoga rápidamente sus sentimientos y deseos, puede ser volátil en la expresión emocional. Apresurado, imprudente, descuidado, no cauteloso, impulsivo, excitable.

➤ Eficiencia

- Ψ Eficaz
- Ψ Manejo adecuado de los recursos
- Ψ Mesurado
- Ψ Planificador
- Ψ Administrado

- 16 PF.- Se utilizaron los siguientes factores:
 - *Factor G (Lealtad grupal)*.- Con tendencia hacia G+, que tiene que ver con tener, preocupación por los estándares morales, personas que actúan con propiedad, perseverantes, con muchos planes, buena

- capacidad de concentración, cuidadoso en sus aseveraciones, dominadas por el sentido del deber, planificadoras y no desperdician el tiempo en general, escrupulosas y moralistas, con buena organización de pensamiento.
- *Factor M (Actitud cognitiva).*- Con tendencia hacia la M -, que tiene que ver con la objetividad, alerta a necesidades prácticas, preocupado por intereses y cuestiones inmediatas, confiable en su buen juicio, honrado, constante, capaz de conservar la calma en urgencias, evita lo fantástico. Tiende a sentir ansiedad por hacer bien las cosas.
 - *Factor N (Sutileza).*- Con tendencia hacia la N+, que tiene que ver con ser astuto, consciente socialmente, preciso, mentalidad calculadora, disciplinado, tiene enfoque hacia las personas y los problemas en general, perceptivo, práctico, eficiente, ingenioso, observador de modales, cumple las obligaciones sociales y hay un desarrollo intelectual – educacional.
 - *Factor Q3 (Autoestima).*- Con tendencia hacia la Q3+, que tiene que ver con ser controlado, estricto en su proceder, da respuestas socialmente aceptadas, persistente, previsor, considerado con los demás, productivo, fuerte control de sus emociones y conducta en general, perfeccionista.
- **Inventario de Personalidad de Jackson.**- Se utilizaron las siguientes escalas:
 - *Escala 9 (Necesidad de impulsividad).*- Con puntaje bajo, ya que de lo contrario sería una persona con necesidad de actuar sin deliberación, sin reflexión ante una situación, actúa de repente, desahoga rápidamente sus sentimientos y deseos, puede ser volátil en la expresión emocional. Apresurado, imprudente, descuidado, no cauteloso, impulsivo, excitable.
 - *Escala 11 (Necesidad de orden).*- Con puntaje alto, mide la necesidad de tener orden, escrupulosidad en su trabajo y en todas sus actividades, disciplinado, consistente, que planea.
 - *Escala 12 (Necesidad de Humorismo).*- Con puntaje bajo, ya que de lo contrario sería una persona con necesidad de buscar diversión y entretenimiento, jugar, evitar una tensión seria y tomar las cosas a broma, mantiene una forma ligera y fácil de vida, despreocupado.

➤ **Transparencia**

- Ψ Sistemático
- Ψ Ordenado
- Ψ Disciplinado
- Ψ Atención a detalles
- Ψ Discreto
- Ψ Preciso
- Ψ Previsor

- Ψ Responsable
- Ψ Honesto
- Ψ Apego a normas, políticas y leyes
- Ψ Estricto en su proceder
- Ψ Metódico

- 16 PF.- Se utilizaron los siguientes factores:

- *Factor A (Expresividad emocional).*- Con tendencia hacia la A -, que tiene que ver con personas discretas, precisas, cautas, rígidas en su modo de hacer las cosas y en sus normas personales.
- *Factor B (Inteligencia).*- Con tendencia hacia B+, que tiene que ver con perseverancia, de rápido aprendizaje, con buena capacidad de juicio, ánimo elevado, moral alta, éxito en la resolución de problemas.
- *Factor G (Lealtad grupal).*- Con tendencia hacia G+, que tiene que ver con tener, preocupación por los estándares morales, personas que actúan con propiedad, perseverantes, con muchos planes, buena capacidad de concentración, cuidadoso en sus aseveraciones, dominadas por el sentido del deber, planificadoras y no desperdician el tiempo en general, escrupulosas y moralistas, con buena organización de pensamiento.
- *Factor I (Emotividad).*- Con tendencia hacia I -, que tiene que ver con ser realista, maduro, seguridad en sí mismo, toma responsabilidades, calculador, no sentimental, actúa por evidencia lógica y práctica, centrado en la realidad, tiende a promover la solidaridad en el grupo, inafectable por fantasías.
- *Factor M (Actitud cognitiva).*- Con tendencia hacia la M -, que tiene que ver con la objetividad, alerta a necesidades prácticas, preocupado por intereses y cuestiones inmediatas, confiable en su buen juicio, honrado, constante, capaz de conservar la calma en urgencias, evita lo fantástico. Tiende a sentir ansiedad por hacer bien las cosas., puede ser un verdadero rutinario, le preocupan los detalles.
- *Factor Q3 (Autoestima).*- Con tendencia hacia la Q3+, que tiene que ver con ser controlado, estricto en su proceder, da respuestas socialmente aceptadas, persistente, previsor, considerado con los demás, productivo, fuerte control de sus emociones y conducta en general, perfeccionista.
- *Factor N (Sutileza).*- Con tendencia hacia la N+, que tiene que ver con ser astuto, consciente socialmente, preciso, mentalidad calculadora, disciplinado, tiene enfoque hacia las personas y los problemas en general, perceptivo, práctico, eficiente, ingenioso, observador de modales, cumple las obligaciones sociales y hay un desarrollo intelectual – educacional.

- Inventario de Personalidad de Jackson.- Se utilizaron las siguientes escalas:

- *Escala 4 (Necesidad de autonomía).*- Con puntaje bajo, ya que al contrario sería una persona con necesidad de dirigir o controlar uno

mismo sus propias acciones, libertad de gobernarse por sus propias leyes, desafiar la autoridad, romper con las restricciones, puede rebelarse cuando se encuentra con restricciones, no manejable, rebelde, individualista.

- *Escala 6 (Necesidad de resistencia).*- Con puntaje alto, mide la necesidad de tolerar la adversidad, o persistir en una línea de acción a pesar de las dificultades, tener fortaleza física y moral. No se rinde fácilmente ante un problema, persevera aún en presencia de grandes dificultades, paciente e inflexible en sus hábitos de trabajo, determinado, firme, constante, infatigable, enérgico, vigoroso.
- *Escala 11 (Necesidad de orden).*- Con puntaje alto, mide la necesidad de tener orden, escrupulosidad en su trabajo y en todas sus actividades, disciplinado, consistente, que planea. Orden y organización en todo, interesado en desarrollar métodos para mantener todo metódicamente organizado, sistemático, pulcro.

→ Una vez que se calificaron las pruebas, se elaboró un sistema para convertir los datos en puntajes cuantitativos y posteriormente asignarles un nivel y un rango, dando por resultado lo siguiente : (véase Tabla 11)

Muy inferior 1	Inferior 2	Normal 3	Superior 4	Muy superior 5
---------------------------------	-----------------------------	---------------------------	-----------------------------	---------------------------------

Tabla 11. Niveles y rangos a otorgar en los resultados de las pruebas psicométricas. Fuente: Propia

Para convertir en niveles y rangos, se tomó en cuenta lo siguiente: (véase Tabla 12)

Competencia clave	Prueba	Factor o escala
Actitud de servicio	16 PF Jackson	A+, B+, C+, G+, I -, L -, M -, N+, Q3+ Escala 1 alta, 4 baja, 6 alta, 10 alta
Integridad	16 PF Jackson	B+, C+, I -, M -, Q3+ Escala 9 baja
Eficiencia	16 PF Jackson	G+, M -, N+, Q3+, Escala 9 baja, 11 alta, 12 baja
Transparencia	16 PF Jackson	A -, B+, G+, I -, M -, Q3+, N+ Escala 4 baja, 6 alta, 11 alta

Tabla 12. Guía para otorgar niveles y rangos a cada competencia clave, de acuerdo con la prueba y factores o escalas necesarios en cada una. Fuente: Propia

Donde:

- En el 16 PF, los puntajes se representan en estenes que van del 1 al 10, entonces la distribución de los rangos es de la siguiente manera para los factores con valor (+): (véase Tabla 13)

Estén	Rango	Nivel
1	Muy inferior	1
2 - 4	Inferior	2
5 - 6	Normal	3
7 - 9	Superior	4
10	Muy superior	5

Tabla 13. Tabla para otorgar rango y nivel de acuerdo a los estenes obtenidos con valor (+) en el 16 PF. Fuente: Propia

En el caso de los factores con valor (-) es a la inversa: (véase Tabla 14)

Estén	Rango	Nivel
1	Muy superior	5
2 - 4	Superior	4
5 - 6	Normal	3
7 - 9	Inferior	2
10	Muy inferior	1

Tabla 14. Tabla para otorgar rango y nivel de acuerdo a los estenes obtenidos con valor (-) en el 16 PF. Fuente: Propia

- En el Jackson, la calificación es por puntaje, el más alto es 20, por lo que se divide entre los 5 niveles y se obtiene que por cada 4 puntos le corresponde un nivel hasta completar los 5. Así, en el caso de puntuación alta: (véase Tabla 15)

Puntaje	Rango	Nivel
1 – 4	Muy inferior	1
5 – 8	Inferior	2
9 – 12	Normal	3
13 – 16	Superior	4
17 – 20	Muy superior	5

Tabla 15. Tabla para otorgar rango y nivel de acuerdo a un puntaje alto en el Jackson.
Fuente: Propia

En el caso de requerirse puntuación baja es a la inversa: (véase Tabla 16)

Puntaje	Rango	Nivel
1 – 4	Muy superior	5
5 – 8	Superior	4
9 – 12	Normal	3
13 – 16	Inferior	2
17 – 20	Muy inferior	1

Tabla 16. Tabla para otorgar rango y nivel de acuerdo a un puntaje bajo en el Jackson.
Fuente: Propia

Ya que se obtuvo el total de rangos y niveles por competencia, se sacó un promedio que fue el definitivo para cada competencia. A partir de .6 se consideró que subía al número inmediato superior y de .5 hacia abajo, descendió al número inmediato inferior. Los sujetos poseían la competencia, si obtenían un rango Superior o Muy superior. Los que obtuvieron un rango Normal, esa competencia en ellos no es significativa y los que obtuvieron un rango menor al Normal se consideró que no poseían la competencia.

Ejemplo: Si en actitud de servicio se obtuvieron los siguientes resultados:

16 PF = 4, 5, 4, 3, 4, 4, 2, 3, 4
Jackson = 4, 4, 3, 4

Se sacó entonces el promedio final:

Total de 48 entre 13 = 3.6, se redondea el total y se tiene que, para la competencia Actitud de Servicio el sujeto obtuvo un total de 4, que corresponde a un rango Superior. Por lo tanto, se considera que el sujeto posee la competencia de actitud de servicio.

➤ Instrumento de Satisfacción Laboral

Se obtuvo un rango total en cuanto al nivel de satisfacción laboral general de acuerdo con lo siguiente: (véase Tabla 17)

Puntaje	Rango
91 – 110	Muy alto
68 – 90	Alto
45 – 67	Normal
22 – 44	Bajo
1 – 21	Muy bajo

Tabla 17. Tabla para otorgar un rango de satisfacción laboral de acuerdo con el puntaje total obtenido en el cuestionario de satisfacción laboral de García. Fuente: Propia

Para la obtención de la calificación por factores, se utilizó lo siguiente: (véase Tablas 18- 22)

Factor 1: Trabajo mismo		
Reactivo	Puntaje	Rango
1,4,10,15,16,17,20	31 – 35	Muy alto
	23 – 30	Alto
	15 – 22	Normal
	7 – 14	Bajo
	1 – 6	Muy bajo

Tabla 18. Tabla para otorgar un rango de satisfacción de acuerdo con el puntaje total obtenido en los reactivos que miden el factor trabajo mismo. Fuente: Propia

Factor 2: Oportunidades de promoción		
Reactivo	Puntaje	Rango
3, 9, 19	15	Muy alto
	11 – 14	Alto
	7 – 10	Normal
	3 – 6	Bajo
	1 – 2	Muy bajo

Tabla 19. Tabla para otorgar un rango de satisfacción de acuerdo con el puntaje total obtenido en los reactivos que miden el factor de oportunidades de promoción. Fuente: Propia

Factor 3: Salario y prestaciones		
Reactivo	Puntaje	Rango
2, 8, 12	15	Muy alto
	11 – 14	Alto
	7 – 10	Normal
	3 – 6	Bajo
	1 – 2	Muy bajo

Tabla 20. Tabla para otorgar un rango de satisfacción de acuerdo con el puntaje total obtenido en los reactivos que miden el factor salario y prestaciones. Fuente: Propia

Factor 4: Jefe		
Reactivo	Puntaje	Rango
5, 11, 14, 21, 22	23 – 25	Muy alto
	17 – 22	Alto
	11 – 16	Normal
	5 – 10	Bajo
	1 – 4	Muy bajo

Tabla 21. Tabla para otorgar un rango de satisfacción de acuerdo con el puntaje total obtenido en los reactivos que miden el factor de relación con el jefe. Fuente: Propia

Factor 5: Compañeros		
Reactivo	Puntaje	Rango
6, 7, 13, 18	19 – 20	Muy alto
	14 – 18	Alto
	9 – 13	Normal
	4 – 8	Bajo
	1 – 3	Muy bajo

Tabla 22. Tabla para otorgar un rango de satisfacción de acuerdo con el puntaje total obtenido en los reactivos que miden el factor de relación con los compañeros. Fuente: Propia

En seguida, se presentarán los resultados de la calificación de las pruebas psicométricas aplicadas a los 15 sujetos:

A continuación, se presentarán los resultados del sujeto 1 que se obtuvieron a partir de la calificación de las pruebas de personalidad, tanto del 16 PF, como del Jackson: (véase Figuras 22 y 23)

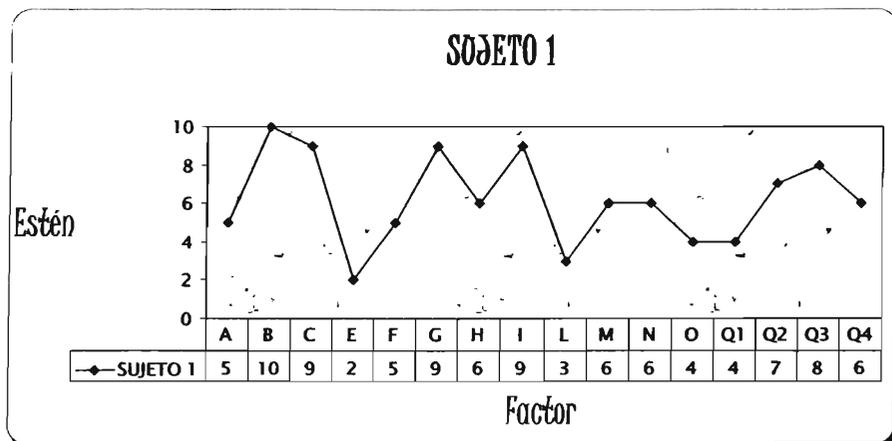


Figura 22. Resultados del 16 PF en el sujeto 1

La figura 22, muestra el perfil que obtuvo el sujeto 1 en el 16 PF, se representaron todos los factores que conforman la prueba en su forma A. De los cuales, se utilizaron solo los ya establecidos anteriormente para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

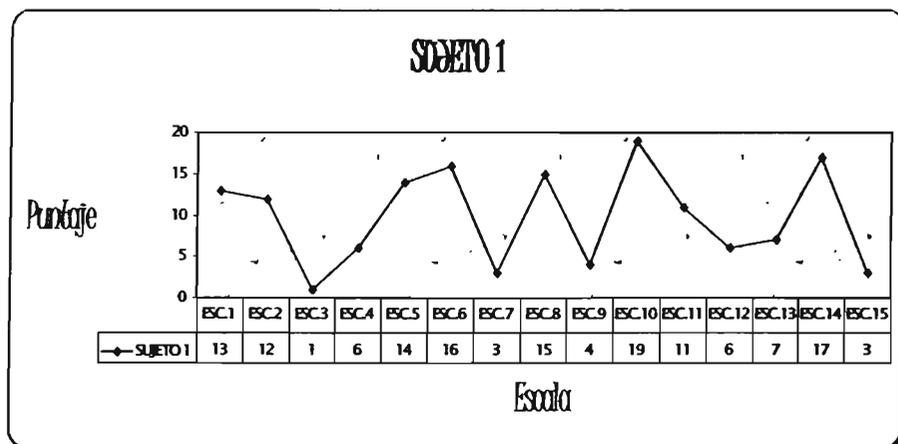


Figura 23. Resultados del Jackson en el sujeto 1

La figura 23, muestra el perfil obtenido por el sujeto 1 en el Inventario de Personalidad de Jackson. Se representaron las 15 escalas totales que conforman la prueba. De las cuales, se utilizaron las ya establecidas con anterioridad para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

Lo anterior, fue la base para poder asignar a cada factor o escala, según sea el caso, el nivel y rango que le corresponde, llegando finalmente a un promedio por competencia clave (véase Tabla 23).

SUJETO 1		
Competencia Clave	Prueba	Promedio
Actitud de servicio	16 PF: 3, 5, 4, 4, 2, 4, 3, 3, 4 Jackson: 4, 4, 4, 5	3.7
Integridad	16 PF: 5, 4, 2, 3, 4, Jackson: 5	3.8
Eficiencia	16 PF: 4, 3, 3, 4 Jakson: 5, 3, 4	3.7
Transparencia	16 PF: 3, 5, 4, 2, 3, 4, 3 Jackson: 4, 4, 3	3.5

Tabla 23. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 1

Se identificó cuáles fueron las competencias clave que poseía el sujeto, asignando un rango y un nivel definitivo por medio del redondeo de los promedios finales y se comparó el perfil esperado contra el perfil obtenido por el sujeto 1: (véase Figura 24)

COMPARACIÓN ENTRE EL PERFIL ESPERADO Y EL PERFIL OBTENIDO POR EL SUJETO 1

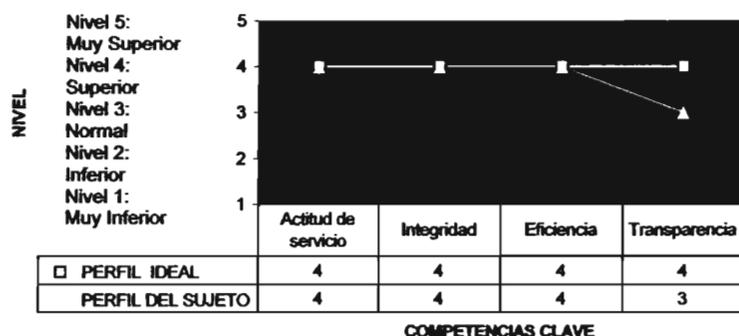


Figura 24. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 1.

A continuación, se presentarán los resultados del sujeto 2 que se obtuvieron a partir de la calificación de las pruebas de personalidad, tanto del 16 PF, como del Jackson: (véase Figuras 25 y 26)

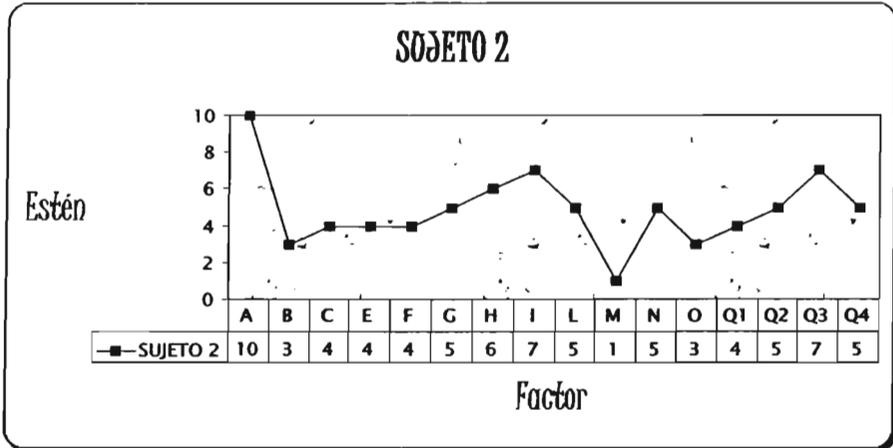


Figura 25. Resultados del 16 PF en el sujeto 2

La figura 25, muestra el perfil que obtuvo el sujeto 2 en el 16 PF, se representaron todos los factores que conforman la prueba en su forma A. De los cuales, se utilizaron solo los ya establecidos anteriormente para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

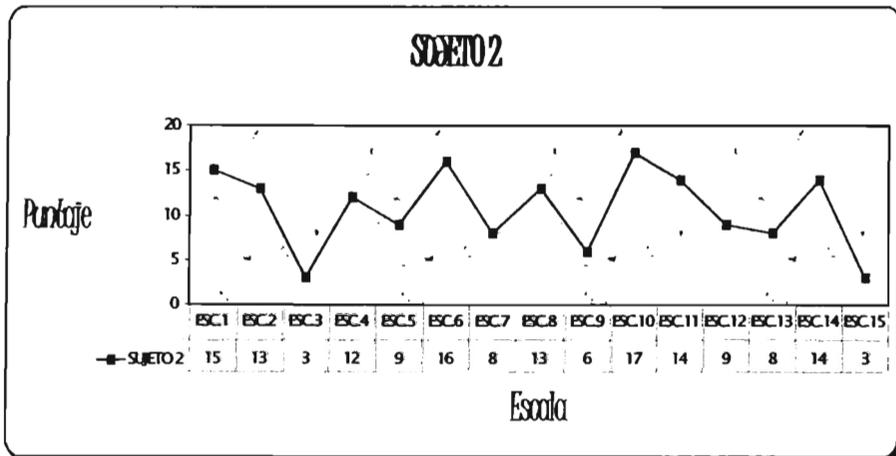


Figura 26. Resultados del Jackson en el sujeto 2

La figura 26, muestra el perfil obtenido por el sujeto 2 en el Inventario de Personalidad de Jackson. Se representaron las 15 escalas totales que conforman la prueba. De las cuales, se utilizaron las ya establecidas con anterioridad para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

Lo anterior, fue la base para poder asignar a cada factor o escala, según sea el caso, el nivel y rango que le corresponde, llegando finalmente a un promedio por competencia clave (véase Tabla 24).

SUJETO 2		
Competencia	Prueba	Promedio
Actitud de servicio	16 PF: 5, 2, 2, 3, 2, 3, 5, 3, 4 Jackson: 4, 3, 4, 5	3.4
Integridad	16 PF: 2, 2, 2, 5, 4 Jackson: 4	3.1
Eficiencia	16 PF: 3, 5, 3, 4 Jackson: 4, 4, 3	3.7
Transparencia	16 PF: 1, 2, 3, 2, 5, 4, 3 Jackson: 3, 4, 4	3.1

Tabla 24. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 2

Se identificó cuáles fueron las competencias clave que poseía el sujeto, asignando un rango y un nivel definitivo por medio del redondeo de los promedios finales y se comparó el perfil esperado contra el perfil obtenido por el sujeto 2: (véase Figura 27)

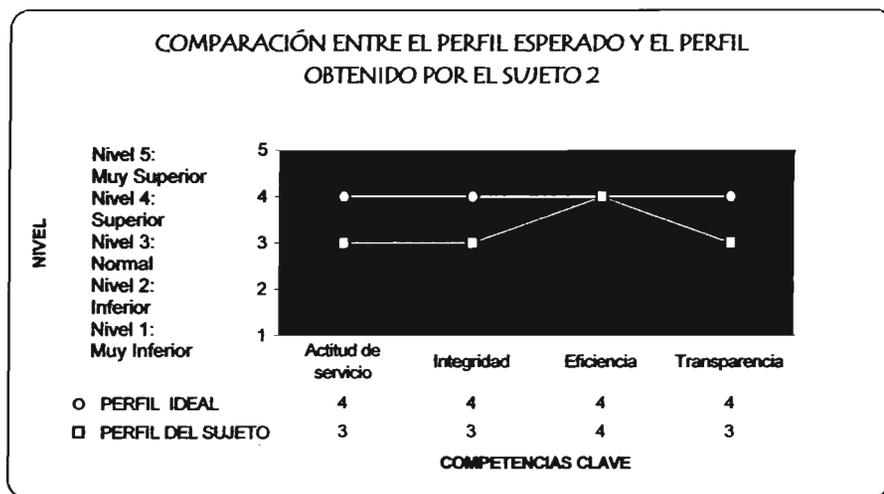


Figura 27. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 2.

A continuación, se presentarán los resultados del sujeto 3 que se obtuvieron a partir de la calificación de las pruebas de personalidad, tanto del 16 PF, como del Jackson: (véase Figuras 28 y 29)

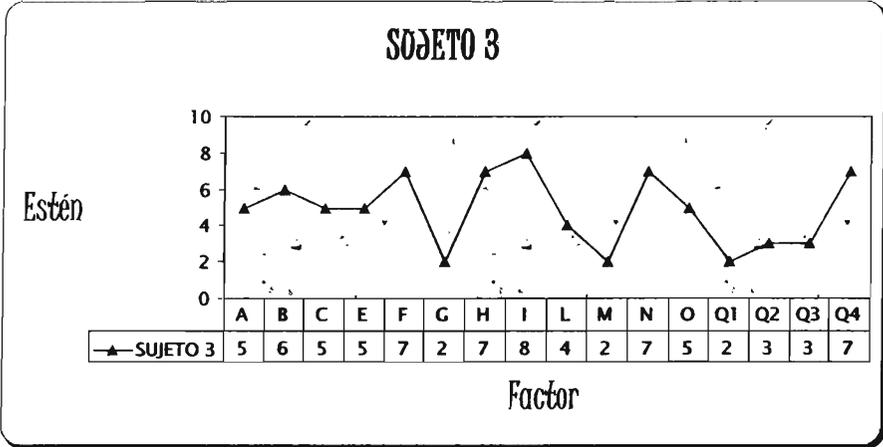


Figura 28. Resultados en el 16 PF del sujeto 3

La figura 28, muestra el perfil que obtuvo el sujeto 3 en el 16 PF, se representaron todos los factores que conforman la prueba en su forma A. De los cuales, se utilizaron solo los ya establecidos anteriormente para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

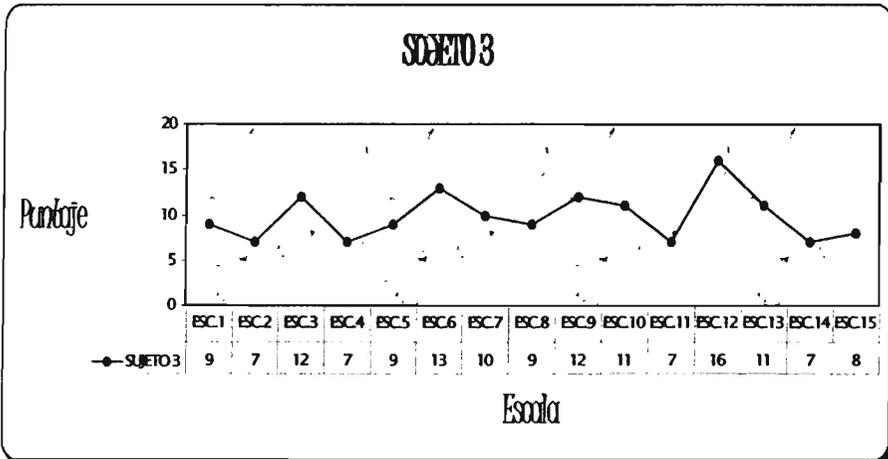


Figura 29. Resultados en el Jackson del sujeto 3

La figura 29, muestra el perfil obtenido por el sujeto 3 en el Inventario de Personalidad de Jackson. Se representaron las 15 escalas totales que conforman la prueba. De las cuales, se utilizaron las ya establecidas con anterioridad para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

Lo anterior, fue la base para poder asignar a cada factor o escala, según sea el caso, el nivel y rango que le corresponde, llegando finalmente a un promedio por competencia clave (véase Tabla 25).

SUJETO 3		
Competencia	Prueba	Promedio
Actitud de servicio	16 PF: 3, 3, 3, 2, 2, 4, 4, 4, 2 Jackson: 3, 4, 4, 3	3.1
Integridad	16 PF: 3, 3, 2, 4, 2 Jackson: 3	2.8
Eficiencia	16 PF: 2, 4, 4, 2 Jakson: 3, 2, 2	2.7
Transparencia	16 PF: 3, 3, 2, 2, 4, 2, 4 Jackson: 4, 4, 2	3.0

Tabla 25. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 3

Se identificó cuáles fueron las competencias clave que posea el sujeto, asignando un rango y un nivel definitivo por medio del redondeo de los promedios finales y se comparó el perfil esperado contra el perfil obtenido por el sujeto 3: (véase Figura 30)

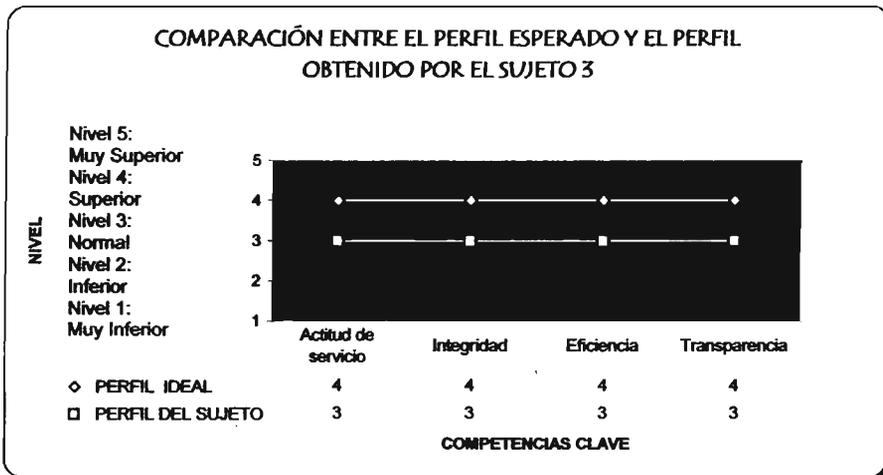


Figura 30. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 3

A continuación, se presentarán los resultados del sujeto 4 que se obtuvieron a partir de la calificación de las pruebas de personalidad, tanto del 16 PF, como del Jackson: (véase Figuras 31 y 32)

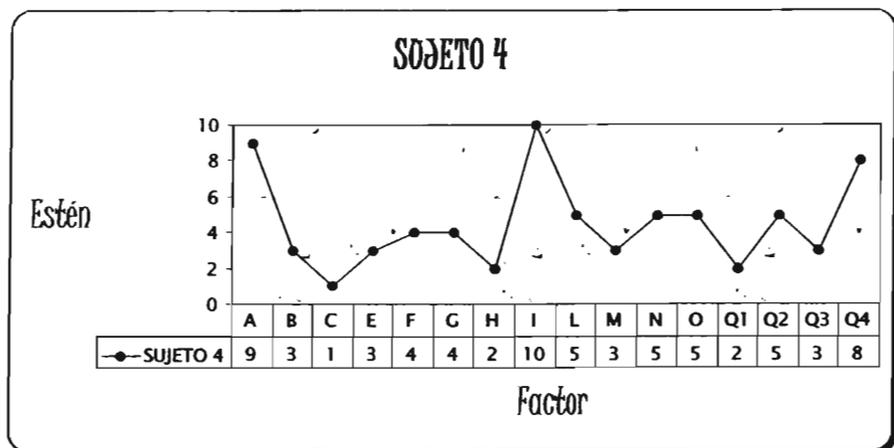


Figura 31. Resultados del 16 PF en el sujeto 4

La figura 31, muestra el perfil que obtuvo el sujeto 4 en el 16 PF, se representaron todos los factores que conforman la prueba en su forma A. De los cuales, se utilizaron solo los ya establecidos anteriormente para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

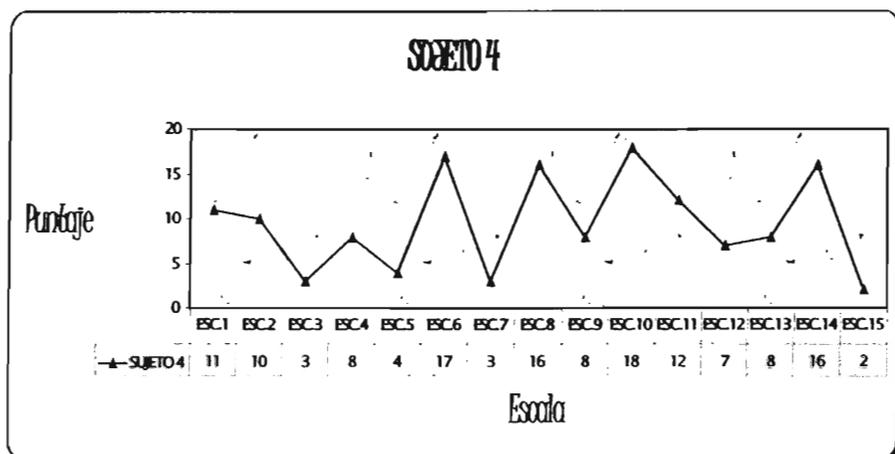


Figura 32. Resultados del Jackson en el sujeto 4

La figura 32, muestra el perfil obtenido por el sujeto 4 en el Inventario de Personalidad de Jackson. Se representaron las 15 escalas totales que conforman la prueba. De las cuales, se utilizaron las ya establecidas con anterioridad para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

Lo anterior, fue la base para poder asignar a cada factor o escala, según sea el caso, el nivel y rango que le corresponde, llegando finalmente a un promedio por competencia clave (véase Tabla 26).

SUJETO 4		
Competencia	Prueba	Promedio
Actitud de servicio	16 PF: 4, 2, 1, 2, 1, 3, 4, 3, 2 Jackson: 3, 4, 5, 5	3.0
Integridad	16 PF: 2, 1, 1, 4, 2 Jackson: 4	2.3
Eficiencia	16 PF: 2, 4, 3, 2 Jackson: 4, 3, 4	3.1
Transparencia	16 PF: 4, 2, 2, 1, 4, 2, 3 Jackson: 4, 5, 3	3.0

Tabla 26. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 4

Se identificó cuáles fueron las competencias clave que poseía el sujeto, asignando un rango y un nivel definitivo por medio del redondeo de los promedios finales y se comparó el perfil esperado contra el perfil obtenido por el sujeto 4: (véase Figura 33)

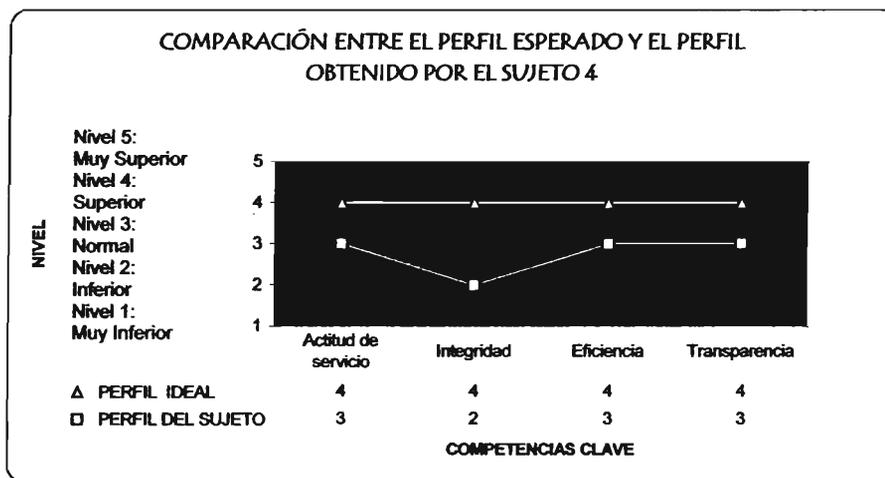


Figura 33. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 4

A continuación, se presentarán los resultados del sujeto 5 que se obtuvieron a partir de la calificación de las pruebas de personalidad, tanto del 16 PF, como del Jackson: (véase Figuras 34 y 35)

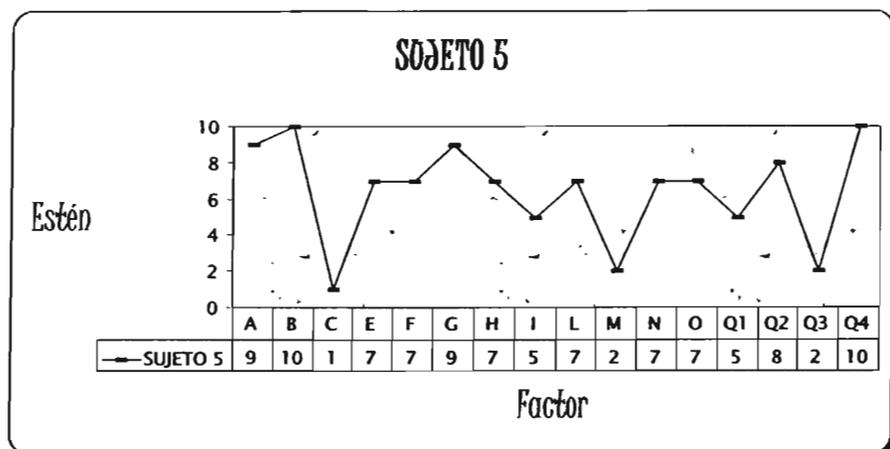


Figura 34. Resultados del 16 PF en el sujeto 5

La figura 34, muestra el perfil que obtuvo el sujeto 5 en el 16 PF, se representaron todos los factores que conforman la prueba en su forma A. De los cuales, se utilizaron solo los ya establecidos anteriormente para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

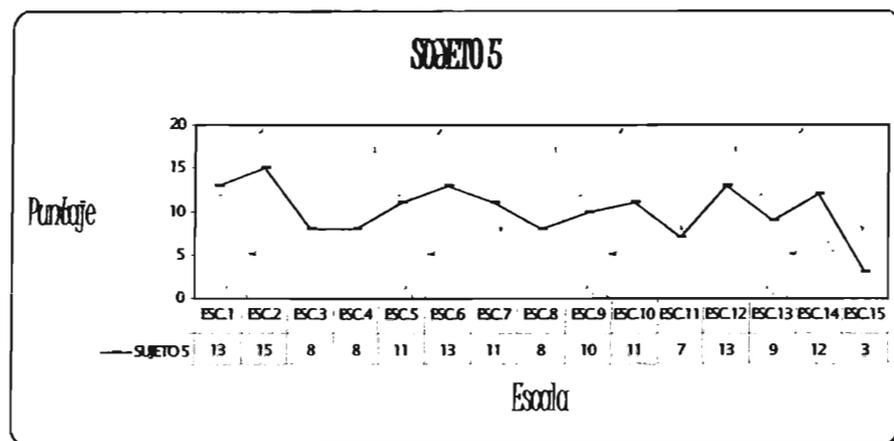


Figura 35. Resultados del Jackson en el sujeto 5

La figura 35, muestra el perfil obtenido por el sujeto 5 en el Inventario de Personalidad de Jackson. Se representaron las 15 escalas totales que conforman la prueba. De las cuales, se utilizaron las ya establecidas con anterioridad para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

Lo anterior, fue la base para poder asignar a cada factor o escala, según sea el caso, el nivel y rango que le corresponde, llegando finalmente a un promedio por competencia clave (véase Tabla 27).

SUJETO 5		
Competencia	Prueba	Promedio
Actitud de servicio	16 PF: 4, 5, 1, 4, 3, 2, 4, 4, 2 Jackson: 4, 4, 4, 3	3.3
Integridad	16 PF: 5, 1, 3, 4, 2 Jackson: 3	3.0
Eficiencia	16 PF: 4, 4, 4, 2 Jackson: 3, 2, 2	3.0
Transparencia	16 PF: 2, 5, 4, 3, 4, 2, 4 Jackson: 4, 4, 2	3.4

Tabla 27. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 5

Se identificó cuáles fueron las competencias clave que poseía el sujeto, asignando un rango y un nivel definitivo por medio del redondeo de los promedios finales y se comparó el perfil esperado contra el perfil obtenido por el sujeto 5: (véase Figura 36)

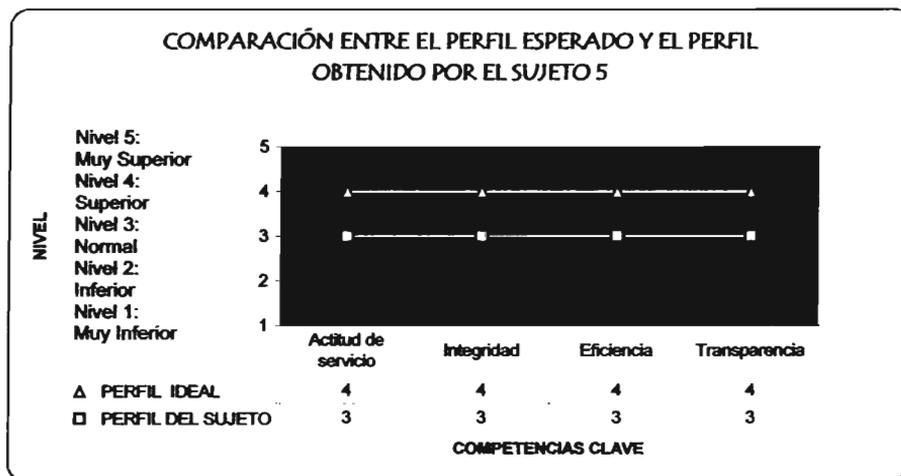


Figura 36. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 5

A continuación, se presentarán los resultados del sujeto 6 que se obtuvieron a partir de la calificación de las pruebas de personalidad, tanto del 16 PF, como del Jackson: (véase Figuras 37 y 38)

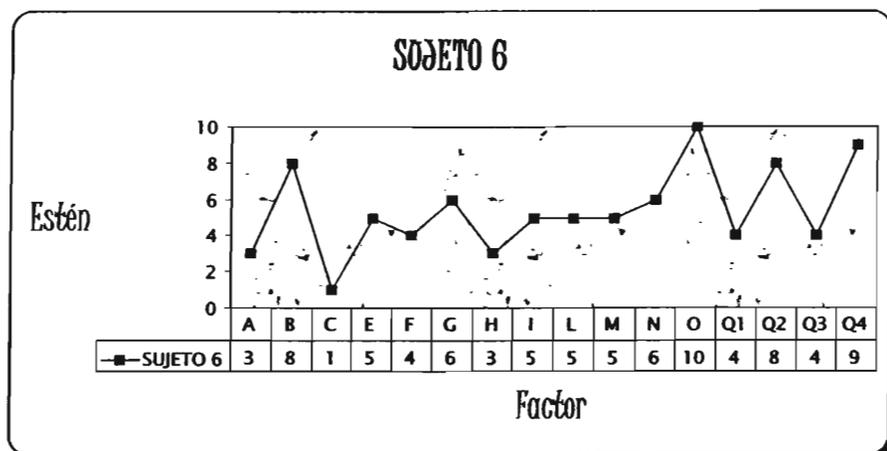


Figura 37. Resultados del 16 PF en el sujeto 6

La figura 37, muestra el perfil que obtuvo el sujeto 6 en el 16 PF, se representaron todos los factores que conforman la prueba en su forma A. De los cuales, se utilizaron solo los ya establecidos anteriormente para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

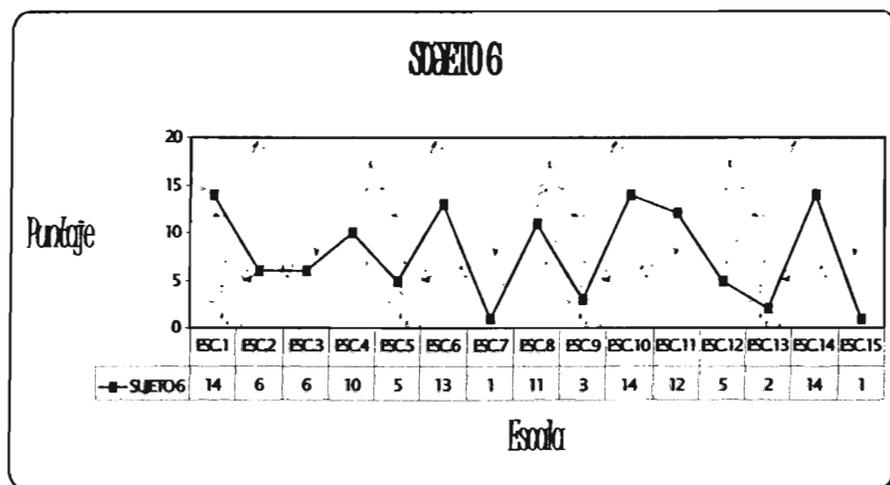


Figura 38. Resultados del Jackson en el sujeto 6

La figura 38, muestra el perfil obtenido por el sujeto 6 en el Inventario de Personalidad de Jackson. Se representaron las 15 escalas totales que conforman la prueba. De las cuales, se utilizaron las ya establecidas con anterioridad para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

Lo anterior, fue la base para poder asignar a cada factor o escala, según sea el caso, el nivel y rango que le corresponde, llegando finalmente a un promedio por competencia clave (véase Tabla 28).

SUJETO 6		
Competencia	Prueba	Promedio
Actitud de servicio	16 PF: 2, 4, 1, 3, 3, 3, 3, 3, 2 Jackson: 4, 3, 4, 4	3.0
Integridad	16 PF: 4, 1, 3, 3, 2 Jackson: 5	3.0
Eficiencia	16 PF: 3, 3, 3, 2 Jackson: 5, 3, 4	3.2
Transparencia	16 PF: 4, 4, 3, 3, 2, 3 Jackson: 3, 4, 3	3.2

Tabla 28. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 6

Se identificó cuáles fueron las competencias clave que poseía el sujeto, asignando un rango y un nivel definitivo por medio del redondeo de los promedios finales y se comparó el perfil esperado contra el perfil obtenido por el sujeto 6: (véase Figura 39)

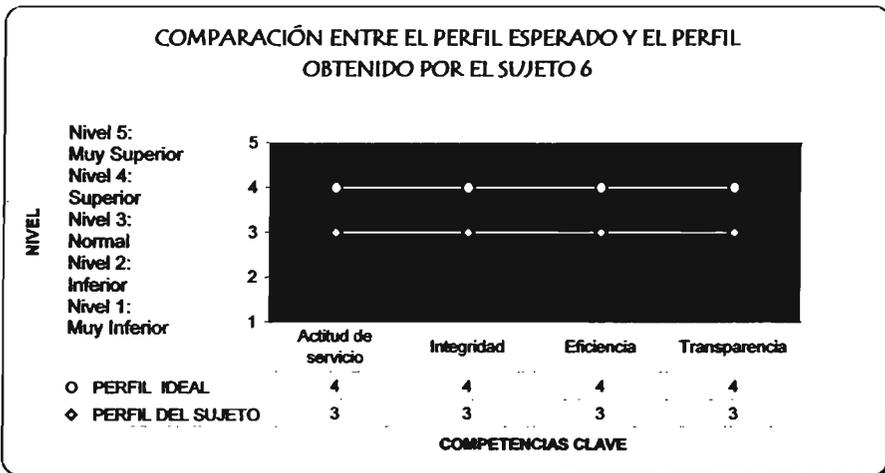


Figura 39. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 6

A continuación, se presentarán los resultados del sujeto 7 que se obtuvieron a partir de la calificación de las pruebas de personalidad, tanto del 16 PF, como del Jackson: (véase Figuras 40 y 41)

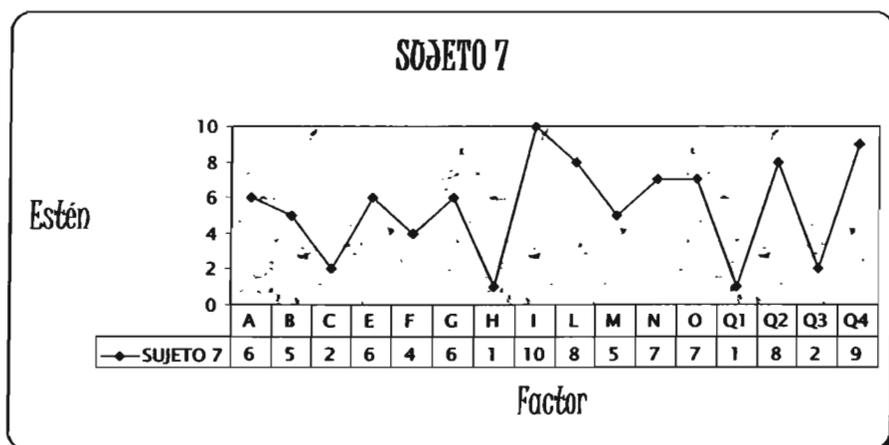


Figura 40. Resultados del 16 PF en el sujeto 7

La figura 40, muestra el perfil que obtuvo el sujeto 7 en el 16 PF, se representaron todos los factores que conforman la prueba en su forma A. De los cuales, se utilizaron solo los ya establecidos anteriormente para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

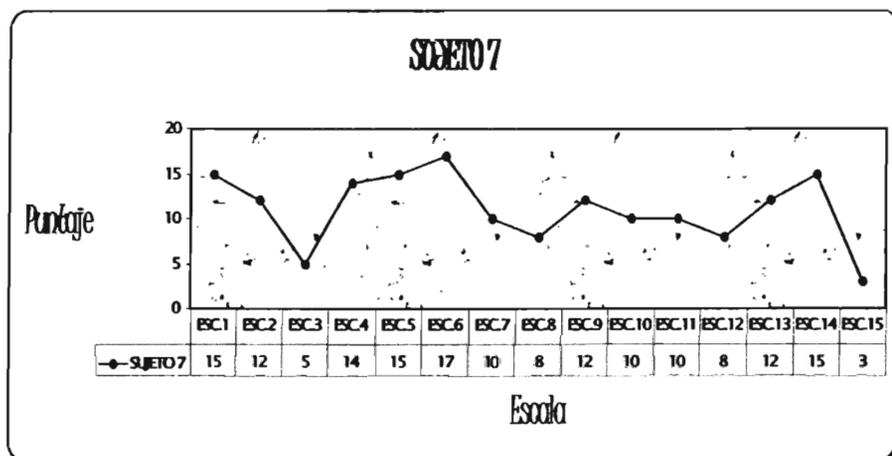


Figura 41. Resultados del Jackson en el sujeto 7

La figura 41, muestra el perfil obtenido por el sujeto 7 en el Inventario de Personalidad de Jackson. Se representaron las 15 escalas totales que conforman la prueba. De las cuales, se utilizaron las ya establecidas con anterioridad para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

Lo anterior, fue la base para poder asignar a cada factor o escala, según sea el caso, el nivel y rango que le corresponde, llegando finalmente a un promedio por competencia clave (véase Tabla 29).

SUJETO 7		
Competencia	Prueba	Promedio
Actitud de servicio	16 PF: 3, 3, 2, 3, 1, 2, 3, 4, 2 Jackson: 4, 2, 5, 3	2.8
Integridad	16 PF: 3, 2, 1, 3, 2 Jackson: 3	2.3
Eficiencia	16 PF: 3, 3, 4, 2 Jackson: 3, 3, 4	3.1
Transparencia	16 PF: 3, 3, 3, 1, 3, 2, 4 Jackson: 2, 5, 3	2.9

Tabla 29. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 7

Se identificó cuáles fueron las competencias clave que poseía el sujeto, asignando un rango y un nivel definitivo por medio del redondeo de los promedios finales y se comparó el perfil esperado contra el perfil obtenido por el sujeto 7: (véase Figura 42)

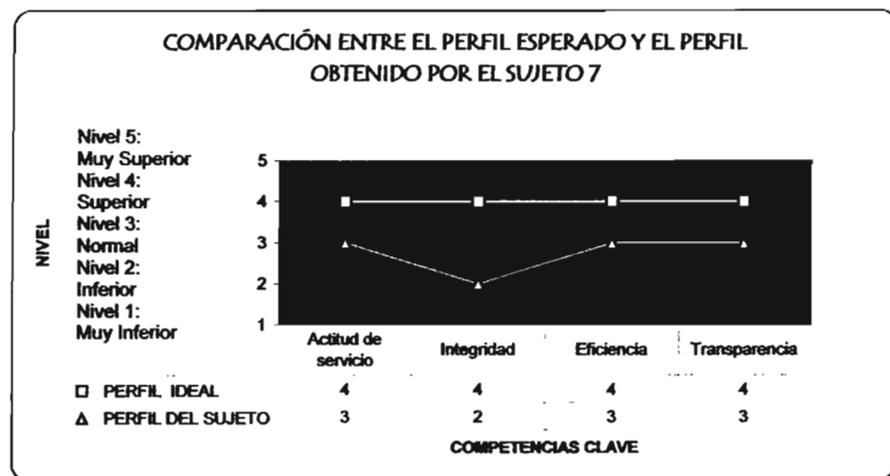


Figura 42. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 7

A continuación, se presentarán los resultados del sujeto 8 que se obtuvieron a partir de la calificación de las pruebas de personalidad, tanto del 16 PF, como del Jackson: (véase Figuras 43 y 44)

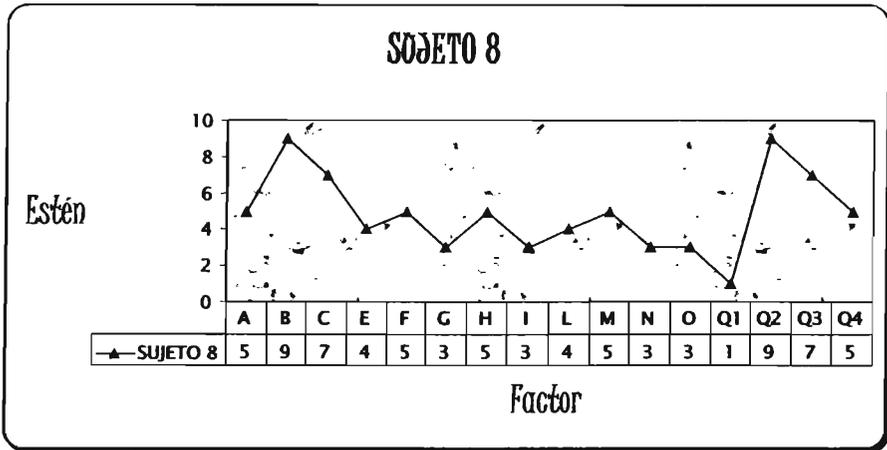


Figura 43. Resultados del 16 PF en el sujeto 8

La figura 43, muestra el perfil que obtuvo el sujeto 8 en el 16 PF, se representaron todos los factores que conforman la prueba en su forma A. De los cuales, se utilizaron solo los ya establecidos anteriormente para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

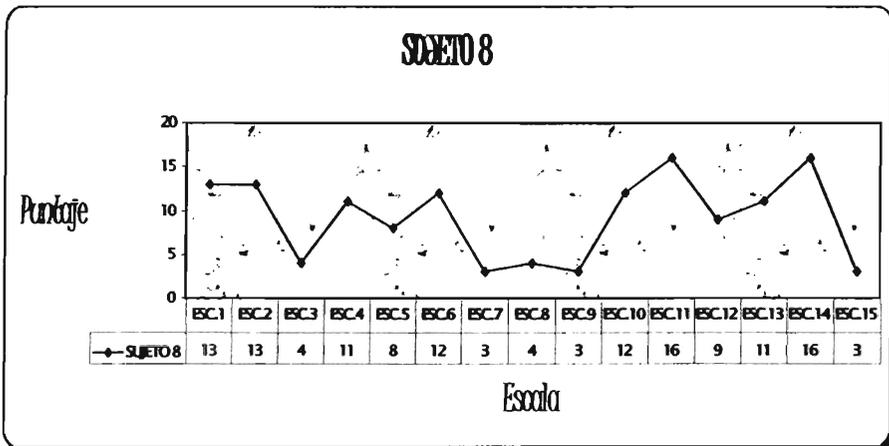


Figura 44. Resultados del Jackson en el sujeto 8

La figura 44, muestra el perfil obtenido por el sujeto 8 en el Inventario de Personalidad de Jackson. Se representaron las 15 escalas totales que conforman la prueba. De las cuales, se utilizaron las ya establecidas con anterioridad para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

Lo anterior, fue la base para poder asignar a cada factor o escala, según sea el caso, el nivel y rango que le corresponde, llegando finalmente a un promedio por competencia clave (véase Tabla 30).

SUJETO 8		
Competencia	Prueba	Promedio
Actitud de servicio	16 PF: 3, 4, 4, 2, 4, 4, 3, 2, 4 Jackson: 4, 3, 3, 3	3.3
Integridad	16 PF: 4, 4, 4, 3, 4 Jackson: 5	4.0
Eficiencia	16 PF: 2, 3, 2, 4 Jakson: 5, 4, 3	3.2
Transparencia	16 PF: 3, 4, 2, 4, 3, 4, 2 Jackson: 3, 3, 4	3.2

Tabla 30. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 8

Se identificó cuáles fueron las competencias clave que poseía el sujeto, asignando un rango y un nivel definitivo por medio del redondeo de los promedios finales y se comparó el perfil esperado contra el perfil obtenido por el sujeto 8: (véase Figura 45)

COMPARACIÓN ENTRE EL PERFIL ESPERADO Y EL PERFIL OBTENIDO POR EL SUJETO 8

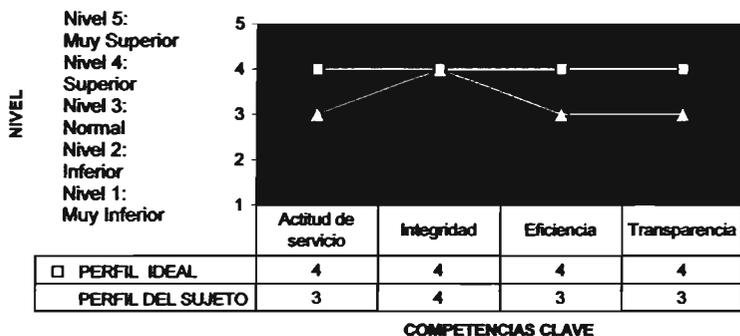


Figura 45. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 8

A continuación, se presentarán los resultados del sujeto 9 que se obtuvieron a partir de la calificación de las pruebas de personalidad, tanto del 16 PF, como del Jackson: (véase Figuras 46 y 47)

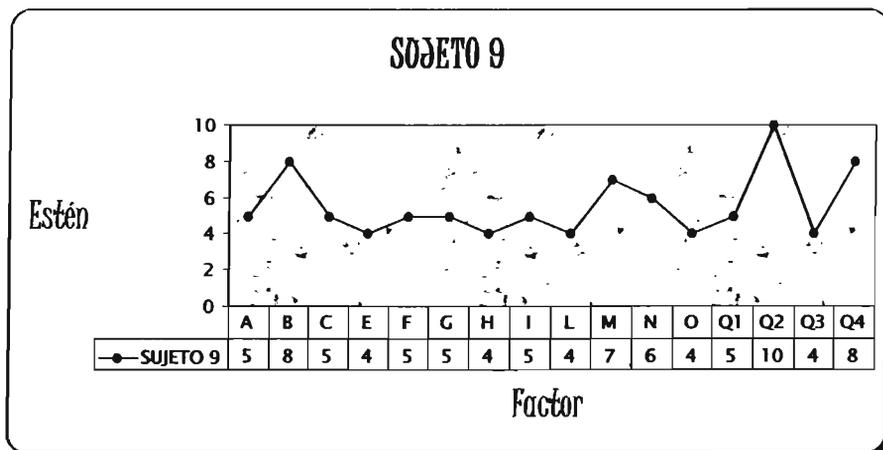


Figura 46. Resultados del 16 PF en el sujeto 9

La figura 46, muestra el perfil que obtuvo el sujeto 9 en el 16 PF, se representaron todos los factores que conforman la prueba en su forma A. De los cuales, se utilizaron solo los ya establecidos anteriormente para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

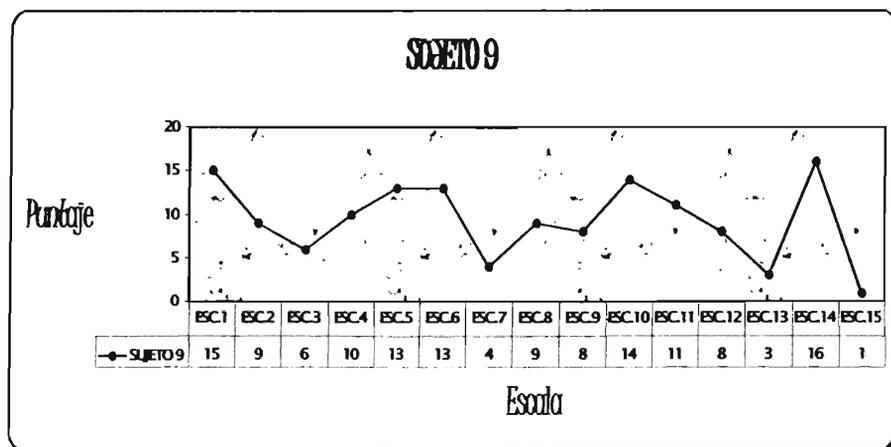


Figura 47. Resultados del Jackson en el sujeto 9

La figura 47, muestra el perfil obtenido por el sujeto 9 en el Inventario de Personalidad de Jackson. Se representaron las 15 escalas totales que conforman la prueba. De las cuales, se utilizaron las ya establecidas con anterioridad para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

Lo anterior, fue la base para poder asignar a cada factor o escala, según sea el caso, el nivel y rango que le corresponde, llegando finalmente a un promedio por competencia clave (véase Tabla 31).

SUJETO 9		
Competencia	Prueba	Promedio
Actitud de servicio	16 PF: 3, 4, 3, 3, 3, 4, 2, 3, 2 Jackson: 4, 3, 4, 4	3.2
Integridad	16 PF: 4, 3, 3, 2, 2 Jackson: 4	3.0
Eficiencia	16 PF: 3, 2, 3, 2 Jackson: 4, 3, 4	3.0
Transparencia	16 PF: 3, 4, 3, 3, 2, 2, 3 Jackson: 3, 4, 3	3.0

Tabla 31. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 9

Se identificó cuáles fueron las competencias clave que poseía el sujeto, asignando un rango y un nivel definitivo por medio del redondeo de los promedios finales y se comparó el perfil esperado contra el perfil obtenido por el sujeto 9: (véase Figura 48)

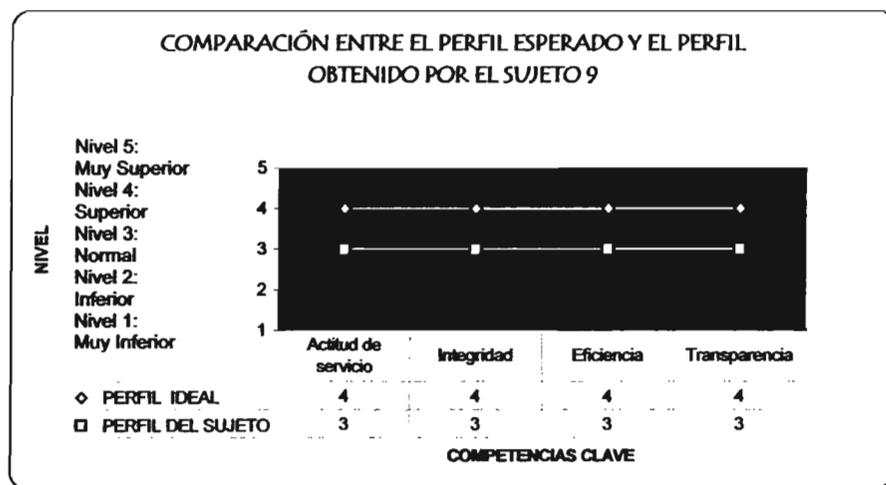


Figura 48. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 9

A continuación, se presentarán los resultados del sujeto 10 que se obtuvieron a partir de la calificación de las pruebas de personalidad, tanto del 16 PF, como del Jackson: (véase Figuras 49 y 50)

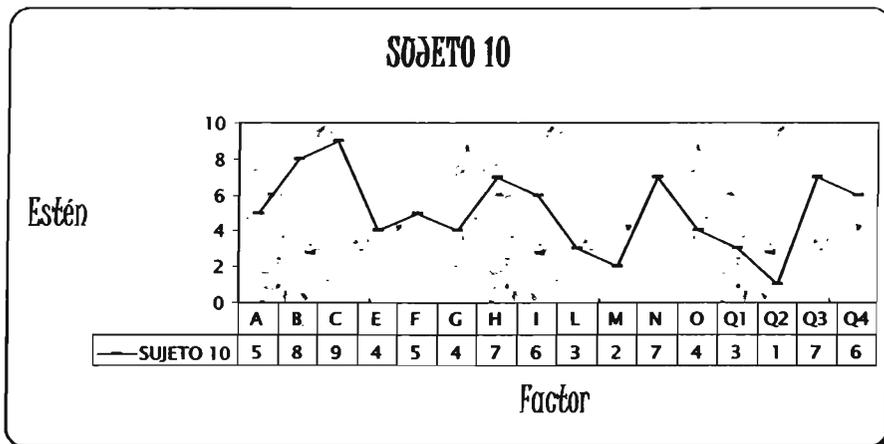


Figura 49. Resultados del 16 PF en el sujeto 10

La figura 49, muestra el perfil que obtuvo el sujeto 10 en el 16 PF, se representaron todos los factores que conforman la prueba en su forma A. De los cuales, se utilizaron solo los ya establecidos anteriormente para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

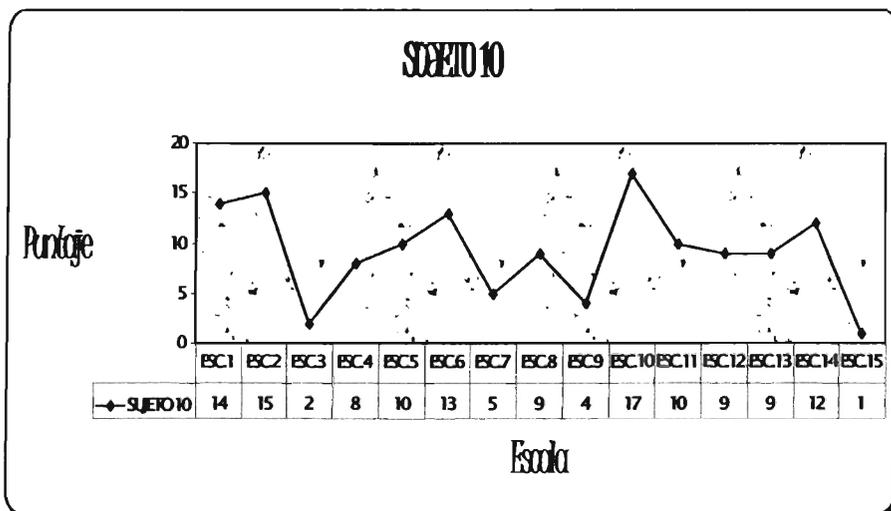


Figura 50. Resultados del Jackson en el sujeto 10

La figura 50, muestra el perfil obtenido por el sujeto 10 en el Inventario de Personalidad de Jackson. Se representaron las 15 escalas totales que conforman la prueba. De las cuales, se utilizaron las ya establecidas con anterioridad para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

Lo anterior, fue la base para poder asignar a cada factor o escala, según sea el caso, el nivel y rango que le corresponde, llegando finalmente a un promedio por competencia clave (véase Tabla 32).

SUJETO 10		
Competencia	Prueba	Promedio
Actitud de servicio	16 PF: 3, 4, 4, 2, 3, 4, 4, 4, 4 Jackson: 4, 4, 4, 5	3.7
Integridad	16 PF: 4, 4, 3, 4, 4 Jackson: 5	4.0
Eficiencia	16 PF: 2, 4, 4, 4 Jakson: 5, 3, 3	3.5
Transparencia	16 PF: 3, 4, 2, 3, 4, 4, 4 Jackson: 4, 4, 3	3.5

Tabla 32. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 10

Se identificó cuáles fueron las competencias clave que poseía el sujeto, asignando un rango y un nivel definitivo por medio del redondeo de los promedios finales y se comparó el perfil esperado contra el perfil obtenido por el suleto 10: (véase Figura 51)

COMPARACIÓN ENTRE EL PERFIL ESPERADO Y EL PERFIL OBTENIDO POR EL SUJETO 10

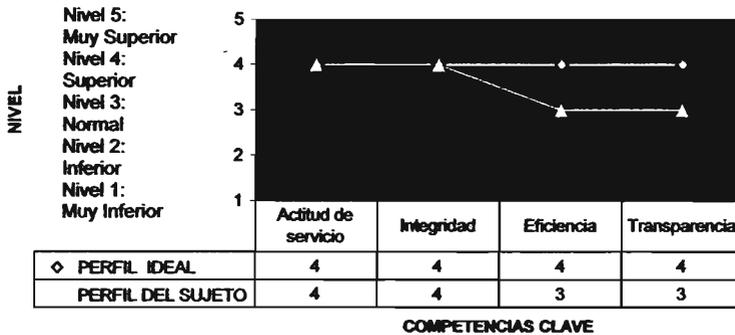


Figura 51. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 10

A continuación, se presentarán los resultados del sujeto 11 que se obtuvieron a partir de la calificación de las pruebas de personalidad, tanto del 16 PF, como del Jackson: (véase Figuras 52 y 53)

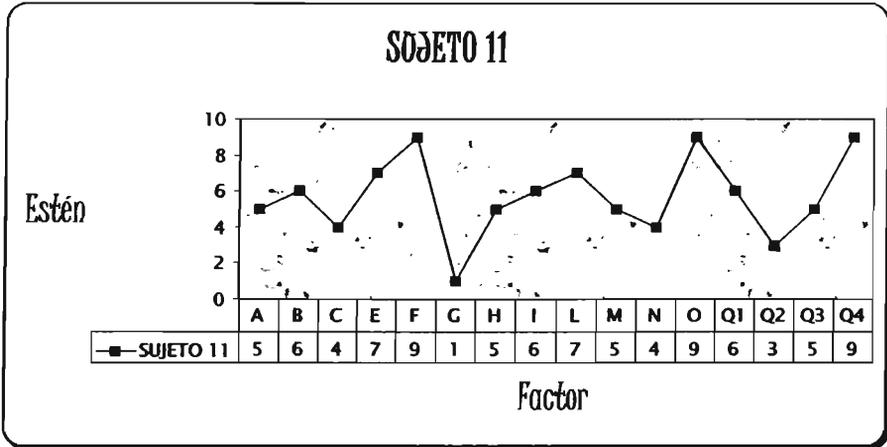


Figura 52. Resultados del 16 PF en el sujeto 11

La figura 52, muestra el perfil que obtuvo el sujeto 11 en el 16 PF, se representaron todos los factores que conforman la prueba en su forma A. De los cuales, se utilizaron solo los ya establecidos anteriormente para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

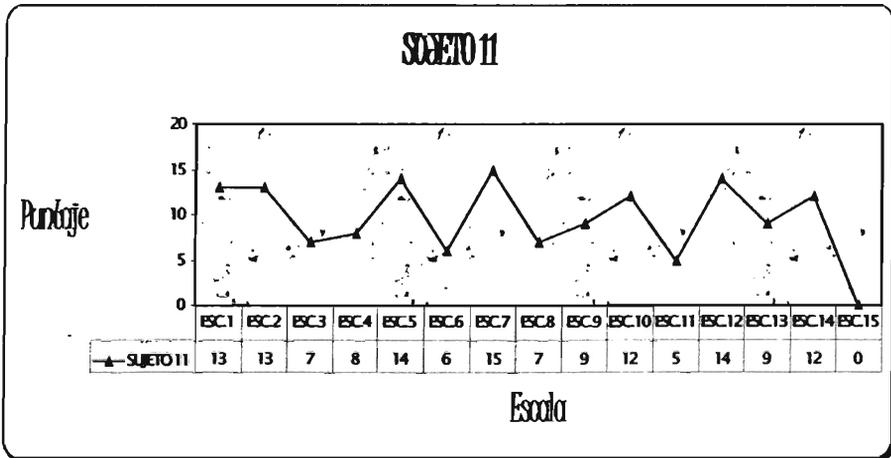


Figura 53. Resultados del Jackson en el sujeto 11

La figura 53, muestra el perfil obtenido por el sujeto 11 en el Inventario de Personalidad de Jackson. Se representaron las 15 escalas totales que conforman la prueba. De las cuales, se utilizaron las ya establecidas con anterioridad para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

Lo anterior, fue la base para poder asignar a cada factor o escala, según sea el caso, el nivel y rango que le corresponde, llegando finalmente a un promedio por competencia clave. (véase Tabla 33.)

SUJETO 11		
Competencia	Prueba	Promedio
Actitud de servicio	16 PF: 3, 3, 2, 1, 3, 2, 3, 2, 3	2.6
	Jackson: 4, 4, 2, 3	
Integridad	16 PF: 3, 2, 3, 3, 3	2.8
	Jackson: 3	
Eficiencia	16 PF: 1, 3, 2, 3	2.2
	Jackson: 3, 2, 2	
Transparencia	16 PF: 3, 3, 1, 3, 3, 3, 2	2.6
	Jackson: 4, 2, 2	

Tabla 33. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 11

Se identificó cuáles fueron las competencias clave que poseía el sujeto, asignando un rango y un nivel definitivo por medio del redondeo de los promedios finales y se comparó el perfil esperado contra el perfil obtenido por el sujeto 11: (véase Figura 54)

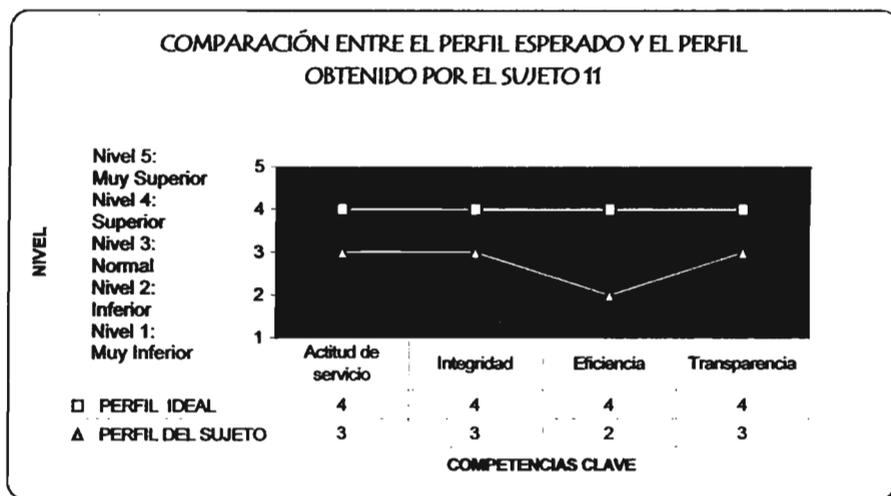


Figura 54. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 11

A continuación, se presentarán los resultados del sujeto 12 que se obtuvieron a partir de la calificación de las pruebas de personalidad, tanto del 16 PF, como del Jackson: (véase Figuras 55 y 56)

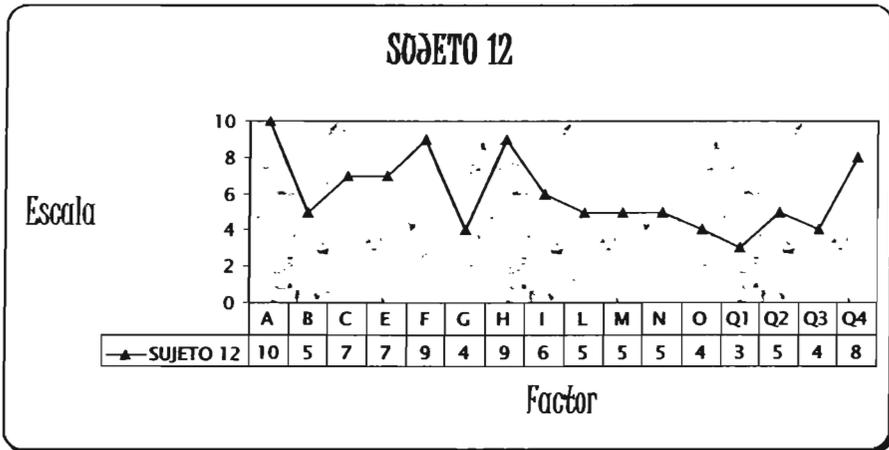


Figura 55. Resultados del 16 PF en el sujeto 12

La figura 55, muestra el perfil que obtuvo el sujeto 12 en el 16 PF, se representaron todos los factores que conforman la prueba en su forma A. De los cuales, se utilizaron solo los ya establecidos anteriormente para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

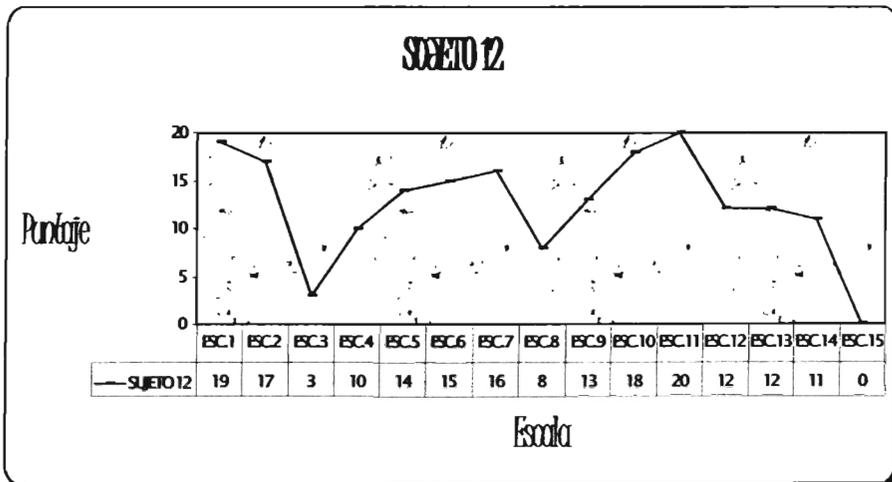


Figura 56. Resultados del Jackson en el sujeto 12

La figura 56, muestra el perfil obtenido por el sujeto 12 en el Inventario de Personalidad de Jackson. Se representaron las 15 escalas totales que conforman la prueba. De las cuales, se utilizaron las ya establecidas con anterioridad para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

Lo anterior, fue la base para poder asignar a cada factor o escala, según sea el caso, el nivel y rango que le corresponde, llegando finalmente a un promedio por competencia clave (véase Tabla 34).

SUJETO 12		
Competencia	Prueba	Promedio
Actitud de servicio	16 PF: 5, 3, 4, 2, 3, 3, 3, 3, 2 Jackson: 5, 3, 4, 5	3.4
Integridad	16 PF: 3, 4, 3, 3, 2 Jackson: 2	2.8
Eficiencia	16 PF: 2, 3, 3, 2 Jakson: 2, 5, 3	2.8
Transparencia	16 PF: 1, 3, 2, 3, 3, 2, 3 Jackson: 3, 4, 5	2.9

Tabla 34. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 12

Se identificó cuáles fueron las competencias clave que poseía el sujeto, asignando un rango y un nivel definitivo por medio del redondeo de los promedios finales y se comparó el perfil esperado contra el perfil obtenido por el sujeto 12: (véase Figura 57)

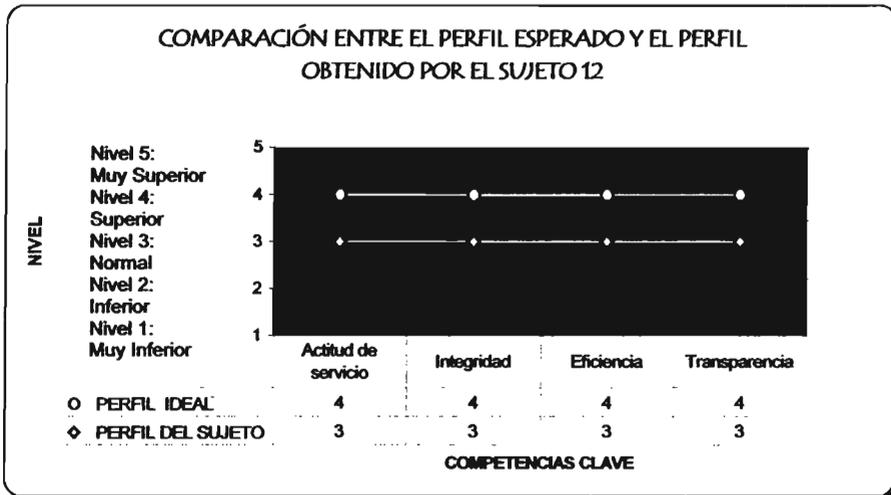


Figura 57. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 12

A continuación, se presentarán los resultados del sujeto 13 que se obtuvieron a partir de la calificación de las pruebas de personalidad, tanto del 16 PF, como del Jackson: (véase Figuras 58 y 59)

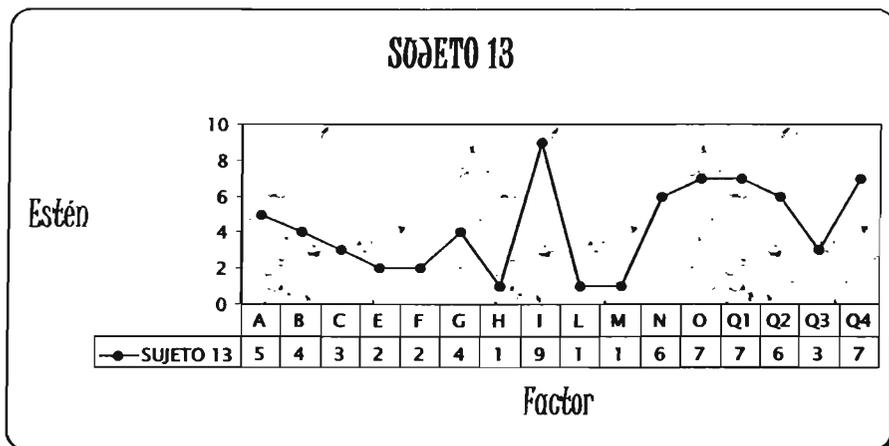


Figura 58. Resultados del 16 PF en el sujeto 13

La figura 58, muestra el perfil que obtuvo el sujeto 13 en el 16 PF, se representaron todos los factores que conforman la prueba en su forma A. De los cuales, se utilizaron solo los ya establecidos anteriormente para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

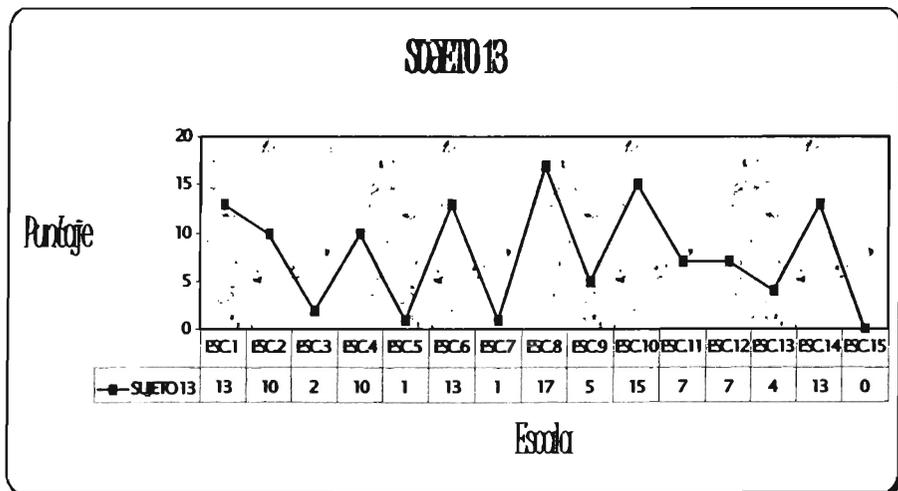


Figura 59. Resultados del Jackson en el sujeto 13

La figura 59, muestra el perfil obtenido por el sujeto 13 en el Inventario de Personalidad de Jackson. Se representaron las 15 escalas totales que conforman la prueba. De las cuales, se utilizaron las ya establecidas con anterioridad para los datos cuantitativo (véase Tabla 12).

Lo anterior, fue la base para poder asignar a cada factor o escala, según sea el caso, el nivel y rango que le corresponde, llegando finalmente a un promedio por competencia clave (véase Tabla 35).

SUJETO 13		
Competencia	Prueba	Promedio
Actitud de servicio	16 PF: 3, 2, 2, 2, 2, 5, 5, 3, 2 Jackson: 4, 3, 4, 4	3.1
Integridad	16 PF: 2, 2, 2, 5, 2 Jackson: 4	2.8
Eficiencia	16 PF: 2, 5, 3, 2 Jackson: 4, 2, 4	3.1
Transparencia	16 PF: 3, 2, 2, 2, 5, 2, 3 Jackson: 3, 4, 2	2.8

Tabla 35. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 13

Se identificó cuáles fueron las competencias clave que poseía el sujeto, asignando un rango y un nivel definitivo por medio del redondeo de los promedios finales y se comparó el perfil esperado contra el perfil obtenido por el sujeto 13: (véase Figura 60)

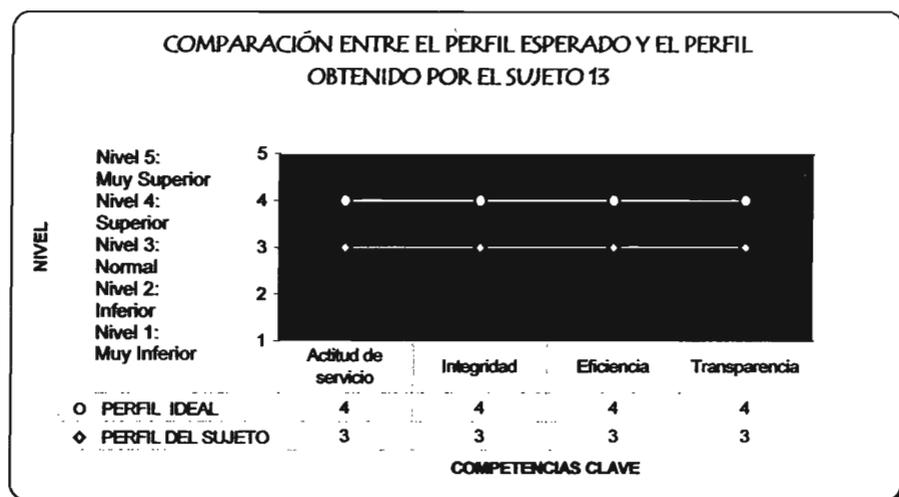


Figura 60. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 13

A continuación, se presentarán los resultados del sujeto 14 que se obtuvieron a partir de la calificación de las pruebas de personalidad, tanto del 16 PF, como del Jackson: (véase Figuras 61 y 62)

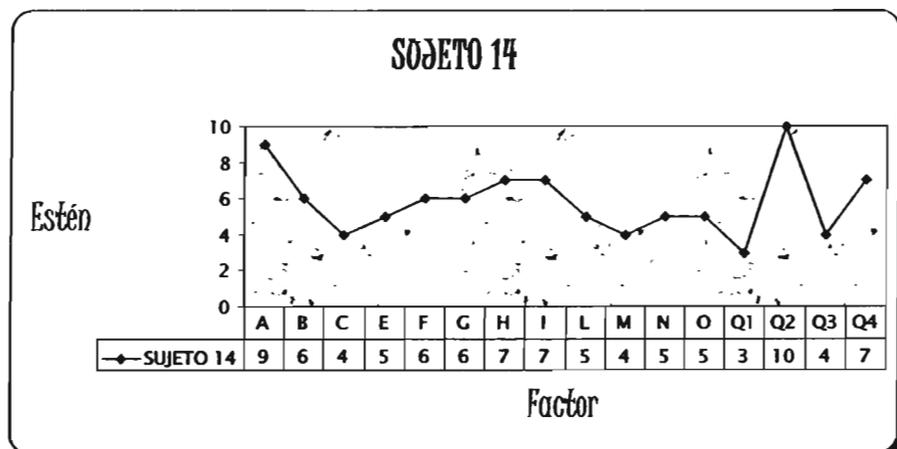


Figura 61. Resultados del 16 PF en el sujeto 14

La figura 61, muestra el perfil que obtuvo el sujeto 14 en el 16 PF, se representaron todos los factores que conforman la prueba en su forma A. De los cuales, se utilizaron solo los ya establecidos anteriormente para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

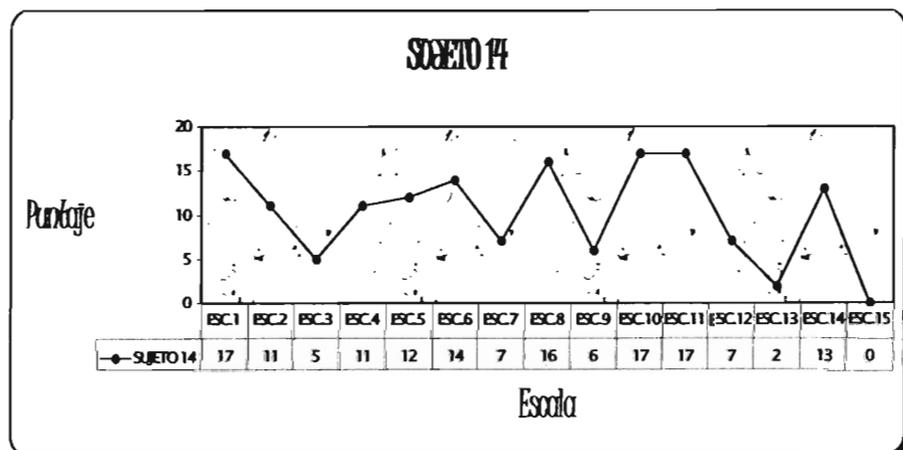


Figura 62. Resultados del Jackson en el sujeto 14

La figura 62, muestra el perfil obtenido por el sujeto 14 en el Inventario de Personalidad de Jackson. Se representaron las 15 escalas totales que conforman la prueba. De las cuales, se utilizaron las ya establecidas con anterioridad para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

Lo anterior, fue la base para poder asignar a cada factor o escala, según sea el caso, el nivel y rango que le corresponde, llegando finalmente a un promedio por competencia clave (véase Tabla 36).

SUJETO 14		
Competencia	Prueba	Promedio
Actitud de servicio	16 PF: 4, 3, 2, 3, 2, 3, 4, 3, 2 Jackson: 5, 3, 4, 5	3.3
Integridad	16 PF: 3, 2, 2, 4, 2 Jackson: 4	2.8
Eficiencia	16 PF: 3, 4, 3, 2 Jackson: 4, 5, 4	3.5
Transparencia	16 PF: 2, 3, 3, 2, 4, 2, 3 Jackson: 3, 4, 5	3.1

Tabla 36. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 14

Se identificó cuáles fueron las competencias clave que poseía el sujeto, asignando un rango y un nivel definitivo por medio del redondeo de los promedios finales y se comparó el perfil esperado contra el perfil obtenido por el sujeto 14: (véase Figura 63)

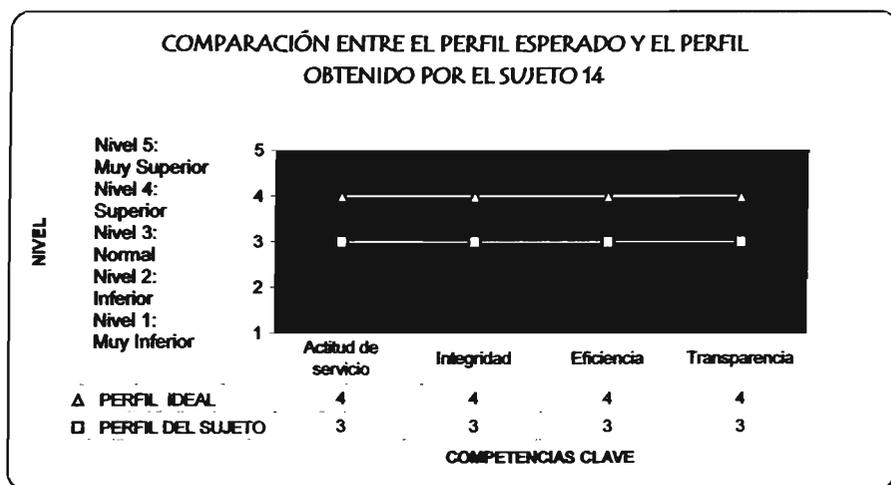


Figura 63. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 14

A continuación, se presentarán los resultados del sujeto 15 que se obtuvieron a partir de la calificación de las pruebas de personalidad, tanto del 16 PF, como del Jackson: (véase Figuras 64 y 65)

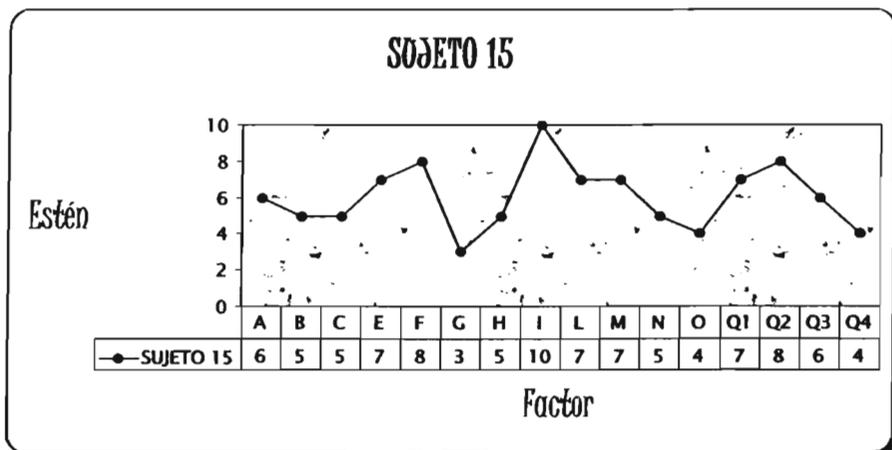


Figura 64. Resultados del 16 PF en el sujeto 15

La figura 64, muestra el perfil que obtuvo el sujeto 15 en el 16 PF, se representaron todos los factores que conforman la prueba en su forma A. De los cuales, se utilizaron solo los ya establecidos anteriormente para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

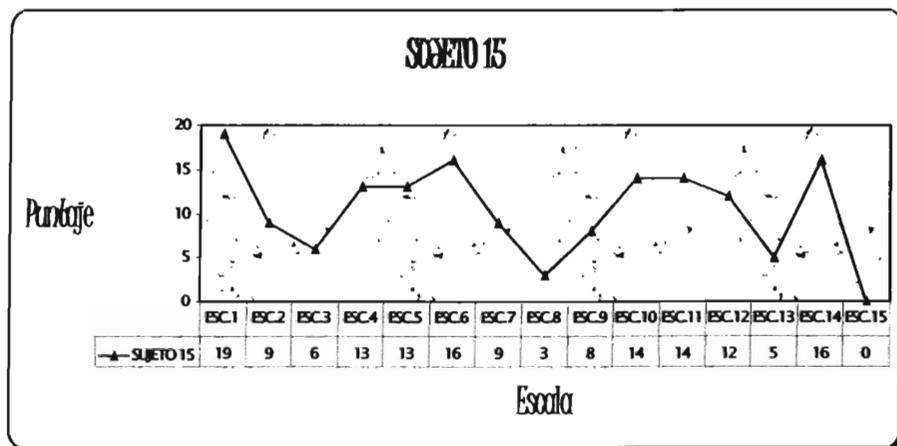


Figura 65. Resultados del Jackson en el sujeto 15

La figura 65, muestra el perfil obtenido por el sujeto 15 en el Inventario de Personalidad de Jackson. Se representaron las 15 escalas totales que conforman la prueba. De las cuales, se utilizaron las ya establecidas con anterioridad para los datos cuantitativos (véase Tabla 12).

Lo anterior, fue la base para poder asignar a cada factor o escala, según sea el caso, el nivel y rango que le corresponde, llegando finalmente a un promedio por competencia clave (véase Tabla 37).

SUJETO 15		
Competencia	Prueba	Promedio
Actitud de servicio	16 PF: 3, 3, 3, 2, 1, 2, 2, 3, 3 Jackson: 5, 2, 4, 4	2.8
Integridad	16 PF: 3, 3, 1, 2, 3 Jackson: 4	2.6
Eficiencia	16 PF: 2, 2, 3, 3 Jakson: 4, 4, 3	3.0
Transparencia	16 PF: 3, 3, 2, 1, 2, 3, 3 Jackson: 2, 4, 4	2.7

Tabla 37. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 15

Se identificó cuáles fueron las competencias clave que poseía el sujeto, asignando un rango y un nivel definitivo por medio del redondeo de los promedios finales y se comparó el perfil esperado contra el perfil obtenido por el sujeto 15: (véase Figura 66)

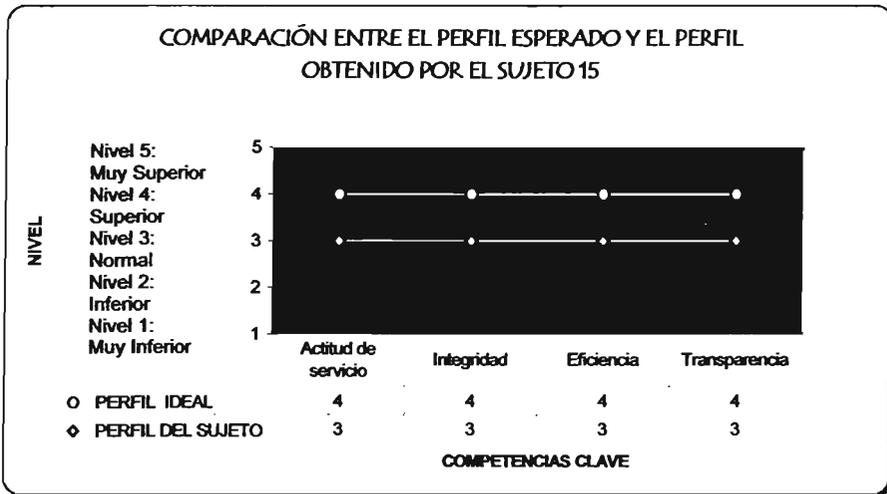


Figura 66. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 15

A continuación, se presentarán los resultados que se obtuvieron de la calificación del cuestionario de satisfacción laboral. Primeramente se muestra el nivel que se obtuvo en cuanto a satisfacción laboral en general: (véase Figuras 67 y 68)



Figura 67. Resultados del nivel total de satisfacción laboral por sujeto

La figura 67, muestra el puntaje que obtuvo cada sujeto en lo correspondiente al nivel total de satisfacción laboral. Puede decirse que sólo el sujeto 1 resultó con un rango alto, los demás se encuentran ubicados en un rango normal a bajo (véase Tabla 17).



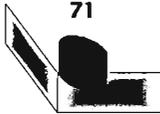
Figura 68. Resultados porcentuales del nivel general de satisfacción laboral

En la figura 68, se puede observar que en general, el 53% de los 15 empleados obtuvo un nivel de satisfacción laboral bajo, el 40% un nivel normal y solo el 7% un nivel alto. Por lo que puede decirse que en general los empleados están insatisfechos con el trabajo que desempeñan.

A continuación, se presentarán los resultados que se obtuvieron por sujeto, en cuanto al nivel de satisfacción laboral y el desglose por factores: (véase Figuras 69 – 83)

SUJETO 1

SATISFACCIÓN TOTAL
(Nivel alto)



Puntaje



	F.1	F.2	F.3	F.4	F.5
◇ SUJETO 1	24	8	6	21	12

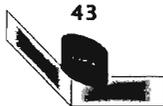
Factores de Satisfacción Laboral

Figura 69. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 1

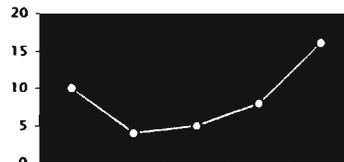
La figura 69, muestra que el sujeto 1 obtuvo en general un nivel alto de satisfacción laboral. Por factores, se tiene que obtuvo un rango alto en el factor 1 (Trabajo mismo) y en el factor 4 (Jefe); un rango normal en el factor 2 (Oportunidades de promoción) y factor 5 (Compañeros); y un rango bajo en el factor 3 (Salario y prestaciones) (véase Tablas 18-22).

SUJETO 2

SATISFACCIÓN TOTAL
(Nivel bajo)



Puntaje



	F.1	F.2	F.3	F.4	F.5
○ SUJETO 2	10	4	5	8	16

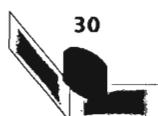
Factores de Satisfacción Laboral

Figura 70. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 2

La figura 70, muestra que el sujeto 2 obtuvo en general un nivel bajo de satisfacción laboral. Por factores, se tiene que obtuvo un rango alto en el factor 5 (Compañeros); y un rango bajo en el factor 1 (Trabajo mismo), en el factor 2 (Oportunidades de promoción), en el factor 3 (Salario y prestaciones) y en el factor 4 (Jefe) (véase Tablas 18-22).

SUJETO 3

SATISFACCIÓN TOTAL
(Nivel bajo)



Puntaje



	F.1	F.2	F.3	F.4	F.5
□ SUJETO 3	10	4	4	8	4

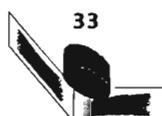
Factores de Satisfacción Laboral

Figura 71. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 3

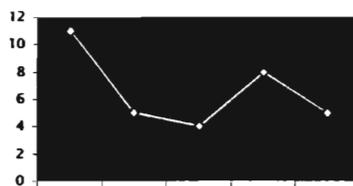
La figura 71, muestra que el sujeto 3 obtuvo en general un nivel bajo de satisfacción laboral. Por factores, se tiene que obtuvo un rango bajo en el factor 1 (Trabajo mismo), en el factor 2 (Oportunidades de promoción), en el factor 3 (Salario y prestaciones), en el factor 4 (Jefe) y en el factor 5 (Compañeros) (véase Tablas 18-22).

SUJETO 4

SATISFACCIÓN TOTAL
(Nivel bajo)



Puntaje



	F.1	F.2	F.3	F.4	F.5
◇ SUJETO 4	11	5	4	8	5

Factores de Satisfacción Laboral

Figura 72. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 4

La figura 72, muestra que el sujeto 4 obtuvo en general un nivel bajo de satisfacción laboral. Por factores, se tiene que obtuvo un rango bajo en el factor 1 (Trabajo mismo), en el factor 2 (Oportunidades de promoción), en el factor 3 (Salario y prestaciones), en el factor 4 (Jefe) y en el factor 5 (Compañeros) (véase Tablas 18-22).

SUJETO 5

SATISFACCIÓN TOTAL
(Nivel normal)

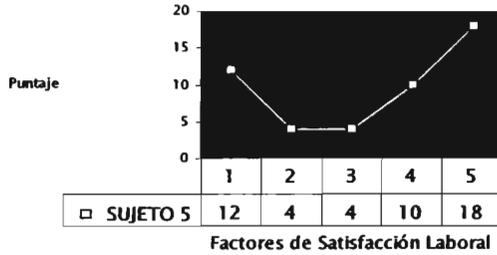
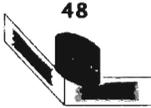


Figura 73. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 5

La figura 73, muestra que el sujeto 5 obtuvo en general un nivel normal de satisfacción laboral. Por factores, se tiene que obtuvo un rango alto en el factor 5 (Compañeros); y un rango bajo en el factor 1 (Trabajo mismo), en el factor 2 (Oportunidades de promoción), en el factor 3 (Salario y prestaciones) y en el factor 4 (Jefe) (véase Tablas 18-22).

SUJETO 6

SATISFACCIÓN TOTAL
(Nivel bajo)

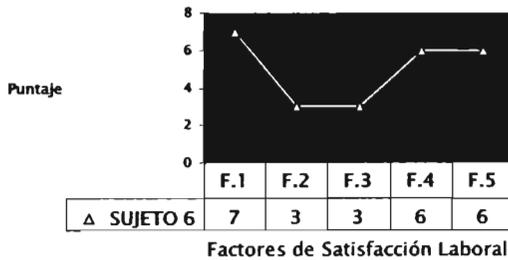
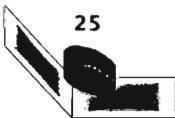


Figura 74. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 6

La figura 74, muestra que el sujeto 6 obtuvo en general un nivel bajo de satisfacción laboral. Por factores, se tiene que obtuvo un rango bajo en el factor 1 (Trabajo mismo), en el factor 2 (Oportunidades de promoción), en el factor 3 (Salario y prestaciones), en el factor 4 (Jefe) y en el factor 5 (Compañeros) (véase Tablas 18-22).

SUJETO 7

SATISFACCIÓN TOTAL
(Nivel Normal)

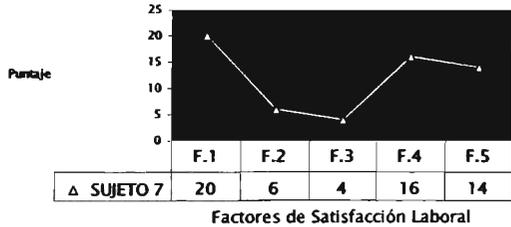
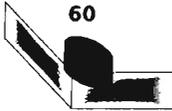


Figura 75. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 7

La figura 75, muestra que el sujeto 7 obtuvo en general un nivel normal de satisfacción laboral. Por factores, se tiene que obtuvo un rango alto en el factor 5 (Compañeros); un rango normal en el factor 1 (Trabajo mismo) y en el factor 4 (Jefe); y un rango bajo en el factor 2 (Oportunidades de promoción) y en el factor 3 (Salario y prestaciones) (véase Tablas 18-22).

SUJETO 8

SATISFACCIÓN TOTAL
(Nivel bajo)

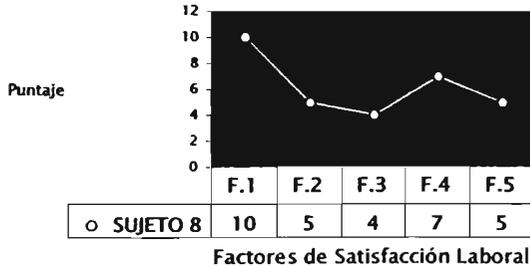
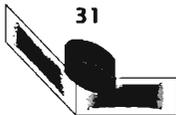
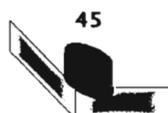


Figura 76. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 8

La figura 76, muestra que el sujeto 8 obtuvo en general un nivel bajo de satisfacción laboral. Por factores, se tiene que obtuvo un rango bajo en el factor 1 (Trabajo mismo), en el factor 2 (Oportunidades de promoción), en el factor 3 (Salario y prestaciones), en el factor 4 (Jefe) y en el factor 5 (Compañeros) (véase Tablas 18-22).

SUJETO 9

SATISFACCIÓN TOTAL
(Nivel Normal)



Puntaje



	F.1	F.2	F.3	F.4	F.5
◇ SUJETO 9	12	3	3	11	16

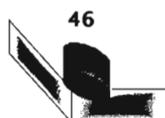
Factores de Satisfacción Laboral

Figura 77. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 9

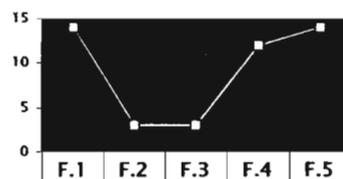
La figura 77, muestra que el sujeto 9 obtuvo en general un nivel normal de satisfacción laboral. Por factores, se tiene que obtuvo un rango alto en el factor 5 (Compañeros); un rango normal en el factor 4 (Jefe); y un rango bajo en el factor 1 (Trabajo mismo), en el factor 2 (Oportunidades de promoción) y en el factor 3 (Salario y prestaciones) (véase Tablas 18-22).

SUJETO 10

SATISFACCIÓN TOTAL
(Nivel normal)



Puntaje



	F.1	F.2	F.3	F.4	F.5
□ SUJETO 10	14	3	3	12	14

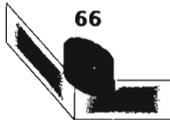
Factores de Satisfacción Laboral

Figura 78. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 10

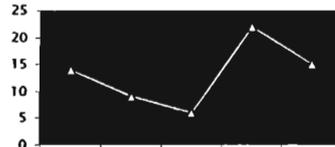
La figura 78, muestra que el sujeto 10 obtuvo en general un nivel normal de satisfacción laboral. Por factores, se tiene que obtuvo un rango alto en el factor 5 (Compañeros); un rango normal en el factor 4 (Jefe); y un rango bajo en el factor 1 (Trabajo mismo), en el factor 2 (Oportunidades de promoción) y en el factor 3 (Salario y prestaciones) (véase Tablas 18-22).

SUJETO 11

SATISFACCIÓN TOTAL
(Nivel normal)



Puntaje



	F.1	F.2	F.3	F.4	F.5
Δ SUJETO 11	14	9	6	22	15

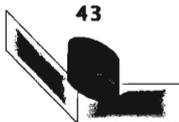
Factores de Satisfacción Laboral

Figura 79. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 11

La figura 79, muestra que el sujeto 11 obtuvo en general un nivel normal de satisfacción laboral. Por factores, se tiene que obtuvo un rango alto en el factor 4 (Jefe) y en el factor 5 (Compañeros); un rango normal en el factor 2 (Oportunidades de promoción); y un rango bajo en el factor 1 (Trabajo mismo) y en el factor 3 (Salario y prestaciones) (véase Tablas 18-22).

SUJETO 12

SATISFACCIÓN TOTAL
(Nivel bajo)



Puntaje



	F.1	F.2	F.3	F.4	F.5
○ SUJETO 12	16	4	3	10	10

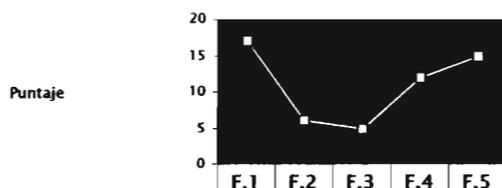
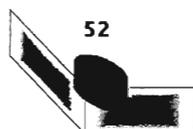
Factores de Satisfacción Laboral

Figura 80. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 12

La figura 80, muestra que el sujeto 12 obtuvo en general un nivel bajo de satisfacción laboral. Por factores, se tiene que obtuvo un rango normal en el factor 1 (Trabajo mismo) y en el factor 5 (Compañeros); y un rango bajo en el factor 2 (Oportunidades de promoción), en el factor 3 (Salario y prestaciones) y en el factor 4 (Jefe) (véase Tablas 18-22).

SUJETO 13

SATISFACCIÓN TOTAL
(Nivel normal)



	F.1	F.2	F.3	F.4	F.5
□ SUJETO 13	17	6	5	12	15

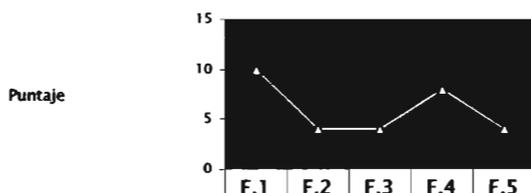
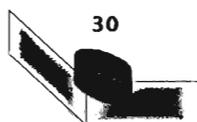
Factores de Satisfacción Laboral

Figura 81. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 13

La figura 81, muestra que el sujeto 13 obtuvo en general un nivel normal de satisfacción laboral. Por factores, se tiene que obtuvo un rango alto en el factor 5 (Compañeros); un rango normal en el factor 1 (Trabajo mismo) y en el factor; 4 (Jefe); y un rango bajo en el factor 2 (Oportunidades de promoción) y en el factor 3 (Salario y prestaciones) (véase Tablas 18-22).

SUJETO 14

SATISFACCIÓN TOTAL
(Nivel bajo)



	F.1	F.2	F.3	F.4	F.5
△ SUJETO 14	10	4	4	8	4

Factores de Satisfacción Laboral

Figura 82. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 14

La figura 82, muestra que el sujeto 14 obtuvo en general un nivel bajo de satisfacción laboral. Por factores, se tiene que obtuvo un rango bajo en el factor 1 (Trabajo mismo), en el factor 2 (Oportunidades de promoción), en el factor 3 (Salario y prestaciones), en el factor 4 (Jefe) y en el factor 5 (Compañeros) (véase Tablas 18-22).

SUJETO 15

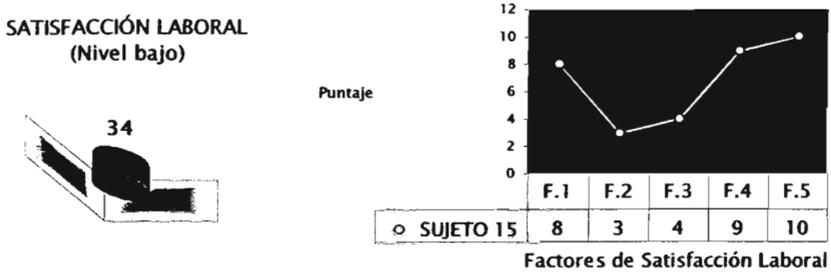


Figura 83. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 15

La figura 83, muestra que el sujeto 15 obtuvo en general un nivel bajo de satisfacción laboral. Por factores, se tiene que obtuvo un rango normal en el factor 5 (Compañeros); y un rango bajo en el factor 1 (Trabajo mismo), en el factor 2 (Oportunidades de promoción), en el factor 3 (Salario y prestaciones) y en el factor 4 (Jefe) (véase Tablas 18-22).



Figura 84. Resultados porcentuales del nivel general de satisfacción en el factor trabajo mismo

La figura 84 muestra que en general, el 73% de los empleados están insatisfechos con el factor 1 (Trabajo mismo), que involucra el contenido e índole de las tareas, funciones y actividades que realizan en su puesto. El 20% de ellos se ubican en un rango normal y solo el 7% se siente satisfecho con este factor.



Figura 85. Resultados porcentuales del nivel general de satisfacción en el factor oportunidades de promoción.

La figura 85 muestra que en general, el 87% de los empleados están insatisfechos con el factor 2 (Oportunidades de promoción), que involucra las posibilidades de ser ascendido a un puesto de nivel superior al ocupado en ese momento; y el 13% se ubica en un rango normal.



Figura 86. Resultados porcentuales del nivel general de satisfacción en el factor salario y prestaciones

La figura 86 muestra que en general, el 100% de los empleados están insatisfechos con el factor 3 (Salario y prestaciones.), que es toda aquella remuneración en efectivo o en especie que se otorga a cambio del desempeño del trabajo.

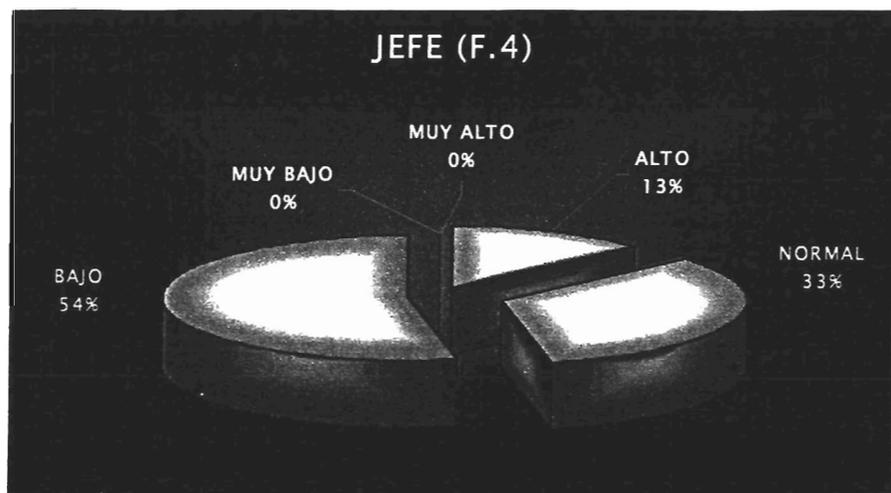


Figura 87. Resultados porcentuales del nivel general de satisfacción en el factor jefe

La figura 87 muestra que en general, el 54% de los empleados están insatisfechos con el factor 4 (Jefe), que es la relación que se establece con la persona de la cual se está subordinado en el ámbito laboral. El 33% se ubica en un rango normal y solo el 13% está satisfecho con dicho factor.



Figura 88. Resultados porcentuales del nivel general de satisfacción en el factor de relación con los compañeros.

La figura 88 muestra que en general, el 47% de los empleados están satisfechos con el factor 5 (Compañeros), que es la relación que se establece con las personas con las que se convive y colabora en las actividades laborales. El 33% está insatisfecho con dicho factor y el 20% se ubica en un rango normal.

Cap. 9
Discusión
y
Conclusiones

*"La experiencia no se adquiere por la
simple acumulación de hechos, sino por la
reflexión de los sucesos."*

A. Champe

CAPÍTULO 9

9.- **Discusión y Conclusiones**

A continuación, se discutirán los resultados obtenidos a lo largo de este estudio, confrontándose con el marco teórico investigado y así llegar a una conclusión. Estableciendo finalmente las limitaciones a enfrentar y proponiendo sugerencias para futuros estudios.

La hipótesis que se planteó fue que si se implementa un modelo de selección por competencias laborales, tomando como base el enfoque conductista, para cubrir una vacante y/o promoción, entonces dará como resultado contar con el personal que posea las competencias clave necesarias para alinearse con la visión, misión, valores de Profeco, disminuyendo la incompatibilidad que existe entre la cultura deseada por la Institución y la existente en los empleados, provocando una actitud de satisfacción laboral.

Y con base en los resultados, puede considerarse el plantear alternativas de cambio en la cultura organizacional, así como acciones para la modificación de actitudes y propiciar el desarrollo de la cultura ideal en el personal que labora actualmente en la Institución.

De acuerdo con la evaluación que se realizó en el estudio piloto y examinando la integración psicológica de los resultados por cada sujeto, se tiene lo siguiente: El sujeto 1 posee las competencias clave de actitud de servicio, integridad y eficiencia, ya que obtuvo un rango superior en cada una de ellas. Sin embargo, la de transparencia no es significativa en él, ya que obtuvo un rango normal.

Es una persona con una alta capacidad intelectual, lo que le permite aprender con rapidez tareas nuevas y resolver satisfactoriamente problemas que involucren el uso del razonamiento lógico y abstracto. Muestra interés en actividades que tienen que ver con la discusión y el debate, enfatizando en lo lógico y razonable. Es autocrítico, analítico y reflexivo. Cuando enfrenta situaciones complicadas tiende a mantener la estabilidad y la calma, es maduro, se ajusta a los hechos, no permite que sus emociones lo dominen. Le agrada conocer gente, activo, se preocupa por los estándares que le son fijados, es productivo, actúa con propiedad, prefiere trabajar con personas eficientes, dominado por el sentido del deber ya que no desperdicia el tiempo y es capaz de lograr el éxito. Flexible ante los cambios, trabaja bien en equipo. Tiende a vencer los obstáculos que se le presentan para alcanzar las metas que se propone, no se rinde fácilmente, perseverante, puede confiarse en su buen juicio y posee una moral elevada. Tiene la necesidad de ayudar a los demás siempre que es posible, rápidamente hace favores a otros ya que es servicial. Le agrada atender y dar apoyo a quien lo necesite.

Sin embargo, es una persona que tiende a ser descuidada, por lo que tendrá dificultades cuando realice actividades que involucren atención al detalle, precisión, períodos largos de concentración y altos niveles de organización y sistematización. Igualmente, está acostumbrado a seguir sus propias acciones

y decisiones, por lo que trabajar con procedimientos sumamente estrictos e inflexibles le generará malestar.

De acuerdo con el modelo de selección que se propone, los valores, actitudes y características personales del sujeto 1, tienen cierta compatibilidad con lo que se requiere para que se de un alineamiento con la cultura organizacional. Sin embargo, no cumple con la competencia clave de transparencia, que necesita de estricta atención y apego al orden que existen en los procedimientos que se llevan a cabo en la Institución.

El sujeto 2 posee la competencia clave de eficiencia, ya que obtuvo un rango superior en ella. Sin embargo, las de actitud de servicio, integridad y transparencia no son significativas en él, ya que obtuvo un rango normal en cada una de ellas.

Es una persona participante, de buen carácter, dispuesta a cooperar, atenta con la gente y se interesa en ayudar a quienes así lo requieren, debido a que tiende a ser servicial. Es honrado, prefiere el trabajo rutinario, tiende a sentir ansiedad por hacer bien las cosas, atiende situaciones prácticas, estricto en su proceder, previsor, pulcro y organizado. Es capaz de llevar a cabo tareas que requieren hacerse de manera metódica y sistemáticamente.

Sin embargo, tiene una baja capacidad intelectual, por lo que tendrá dificultades para aprender nuevas tareas, así como para resolver problemas de tipo lógico y abstracto. Ante condiciones insatisfactorias presenta baja tolerancia a la frustración, debido a la tendencia que presenta hacia la inestabilidad emocional, esto se refleja en que es fácilmente perturbable, inconsistente en actitudes e intereses, procura evadir responsabilidades grandes y si las cosas no resultan como lo espera desiste. Es una persona que necesita de atenciones y afecto, se deja llevar fácilmente por sus emociones, es temperamental y no le agrada la gente tosca o ruda.

De acuerdo con el modelo de selección que se propone, las actitudes, valores y características personales de este sujeto no son compatibles con lo que requiere la Institución para alinearse con la cultura organizacional. Ya que se necesitan individuos que constantemente tengan trato con situaciones problemáticas y con gente que regularmente interpone quejas. Por lo que, para desenvolverse exitosamente en este tipo de ambiente laboral se necesita de una adecuada estabilidad emocional y que no evada las situaciones difíciles.

En el sujeto 3, ninguna de las competencias clave que requiere la organización es significativa en él, ya que en todas obtuvo un rango normal.

Es una persona honrada, que tiende a preocuparse por resolver cuestiones prácticas e inmediatas, evita lo fantástico y se dicta por aquello que es obviamente posible. Es activo, alegre, alerta y expresivo.

Sin embargo, tiende a ser precipitado e impulsivo. Sobreexcitado, propenso a los accidentes, se muestra impaciente, descuidado y con frecuencia fatigado,

pero no puede permanecer inactivo. La tensión que presenta puede perturbar su desempeño laboral. Se le dificulta seguir las normas establecidas, ya que tiende a desacatar las reglas, es desobligado, inconstante, perezoso y desidioso, por lo que no puede confiarse en su buen juicio. Sus propósitos son poco firmes, prefiere buscar diversión y entretenimiento, evita las responsabilidades serias ya que toma la vida un tanto en broma, se interesa más en actividades sociales, deportes y juegos.

De acuerdo con el modelo de selección que se propone, las actitudes, valores y características personales de este sujeto no son compatibles con lo que requiere la Institución para alinearse con la cultura organizacional ya que se necesita gente que se comprometa de manera seria con las actividades a realizar, estricto apego a normas, políticas y reglas, control de impulsos, constancia, atención a los procedimientos, paciencia y buen juicio, entre otras características.

El sujeto 4 no posee la competencia clave de integridad ya que obtuvo un rango inferior en ella; y con respecto a las competencias clave de actitud de servicio, eficiencia y transparencia, resulta que ninguna es significativa en el sujeto porque obtuvo un rango normal en cada una de ellas.

Es una persona cariñosa, de buen carácter, atento con los demás, sensible, confiado, expresa inclinación a trabajar con gente ya que es gentil y se interesa por suministrar ayuda a quien lo necesita, así como hacer rápidamente favores a otros.

Sin embargo, posee una baja capacidad intelectual, por lo que se le dificulta aprender rápidamente tareas nuevas, así como resolver problemas de manera lógica. Su pensamiento es desorganizado, de juicio deficiente, moral baja y desertor. Ante situaciones complicadas fácilmente pierde la calma, es inestable emocionalmente, por lo que rápidamente se altera, es inconsistente tanto en sus actitudes, como en sus intereses, tiende a evadir las responsabilidades y es poco tolerante a la frustración. Actúa guiándose más por sus emociones y sentimientos, que de manera objetiva. Impulsivo, descuidado, desacata las reglas y normas establecidas, desobligado y no confiable. Tiende a ser dependiente, conformista, silencioso e introspectivo, por lo que se retrae fácilmente y esto dificulta que establezca adecuadamente relaciones interpersonales, entonces no podrá adaptarse rápidamente a diversos ámbitos tanto sociales, como laborales. Es inseguro, le desagradan las personas rudas ya que espera atenciones y afecto, temperamental y tímido.

De acuerdo con el modelo de selección que se propone, las actitudes, valores y características personales de este sujeto no son compatibles con lo que requiere la Institución para alinearse con la cultura organizacional ya que la organización necesita de personas que se apeguen de manera estricta a las normas, procedimientos, etc, que pueda confiarse en su juicio y se relacionen de manera adecuada con la gente. Así mismo, es importante contar con la estabilidad emocional que permita guiarse de manera objetiva, ser organizado y constante en las actividades que se tienen que realizar.

En el sujeto 5 ninguna de las competencias clave que requiere la organización, es significativa en él, ya que obtuvo un rango normal en cada una de ellas.

Es una persona con una alta capacidad intelectual, lo que le permite aprender rápida y fácilmente tareas nuevas, así como resolver problemas de tipo lógico y abstracto. Su capacidad de juicio es buena, posee moral y ánimo altos. Le agrada conocer gente, se plantea muchas metas, es organizado en su pensamiento, planificador, escrupuloso, ingenioso y disciplinado. Atiende cuestiones prácticas e inmediatas, ambicioso, flexible en sus puntos de vista. Está dispuesto a cooperar, atento con la gente, establece con facilidad relaciones interpersonales, por lo que puede adaptarse exitosamente a diversos medios, tanto sociales, como laborales.

Sin embargo, su estabilidad emocional es muy baja, poco tolerante a la frustración, por lo que en situaciones complicadas, pierde la calma, sigue sus impulsos y se sobreexcita. Se altera rápidamente y es una persona problemática. Desacata las reglas y normas, ya que tiende a ser dominante, de mente independiente, rebelde, se rige por sus propias leyes, desdeña a la autoridad, es impetuoso y seguro de sí mismo. Está acostumbrado a seguir su propio camino, tomar decisiones por su propia cuenta debido a su autosuficiencia, por lo que no toman en cuenta la opinión de los demás.

De acuerdo con el modelo de selección que se propone, las actitudes, valores y características personales de este sujeto no son compatibles con lo que requiere la Institución para alinearse con la cultura organizacional ya que se necesita personal que no desacate las normas y reglas, sino que actúe con apego a ellas y no que se guíe bajo sus propias leyes. Así como, gente estable, no rebelde, que sea tolerante ante las dificultades y problemas.

En el sujeto 6 ninguna de las competencias clave que requiere la organización, es significativa en él, ya que obtuvo un rango normal en cada una de ellas.

Es una persona que aprende fácilmente tareas nuevas, pone énfasis en lo lógico, es analítica y curiosa. Discreta, desprendida, mantiene sus propias ideas, autosuficiente, independiente, acostumbrada a seguir su propio camino. Tiende a ser alguien preciso y rígido en su modo de hacer las cosas. Es conservador de las normas y reglas establecidas, fuerte sentido de la obligación, le agradan las actividades en las que no haya ruido.

Sin embargo, se ve afectado por sus sentimientos, posee una baja estabilidad emocional, lo que se refleja en baja tolerancia a la frustración, pérdida de la calma y control de las emociones cuando se presenta una situación conflictiva, inconsistencia en actitudes e intereses, somatizaciones e inseguridad. Sigue sus propios impulsos, irritable, pesimista, se le dificulta el establecer fácilmente relaciones interpersonales, por lo que no es capaz de adaptarse rápidamente a diversos medios sociales y laborales, tiende a retraerse debido a su timidez y seriedad.

De acuerdo con el modelo de selección que se propone, las actitudes, valores y características personales de este sujeto no son compatibles con lo que requiere la Institución para alinearse con la cultura organizacional porque es

necesario contar con personal estable, controlado, que se guíe por hechos objetivos y pueda manejar situaciones conflictivas. Que sea atento con la gente y se interese en brindar ayuda a los demás.

El sujeto 7 no posee la competencia clave de integridad ya que obtuvo un rango inferior en ella; y en cuanto a las de actitud de servicio, eficiencia y transparencia, se tiene que no son significativas en él, ya que obtuvo un rango normal en cada una de ellas.

Es una persona que se propone alcanzar metas tan bien y tan rápido como sea posible, desprecia lo mediocre, responde positivamente a la competencia, con afán de logro, emprendedor y productivo. Tiene fortaleza física y esto le ayuda a permanecer largo tiempo realizando una o más actividades. Es ambicioso, independiente y autosuficiente.

Sin embargo, no se preocupa por los demás, tiene un desempeño deficiente como miembro de un equipo. Tiene la necesidad de influir, dirigir y controlar tanto las propias acciones, como las de los demás. Se interesa en controlar su ambiente, goza con el papel de líder y puede asumirlo espontáneamente ya que posee don de mando, es dominador y autoritario. Le agrada tener libertad de gobernarse bajo sus propias leyes, desafía a la autoridad y lucha por su independencia. Por lo anterior, trata de romper las restricciones y se rebela cuando se siente dominado. Cuando enfrenta situaciones conflictivas tiende a perder la calma y control. Debido a que no posee una adecuada estabilidad emocional y madurez, es impulsivo, fácilmente perturbable, con baja tolerancia a la frustración, problemático, indiferente a las reglas, le gusta saltarse pasos, presta poca atención a las demandas sociales y no es considerado hacia los demás.

De acuerdo con el modelo de selección que se propone, las actitudes, valores y características personales de este sujeto no son compatibles con lo que requiere la Institución para alinearse con la cultura organizacional ya que se necesita de gente respetuosa, que se interese por las necesidades de la gente, que siga un orden estricto en los procedimientos establecidos, así como acatar las reglas y órdenes que se impongan, sin desafiar a la autoridad. Poseer control sobre los impulsos para tomar decisiones objetivas, sin dejarse llevar por las emociones y permanecer estable cuando se presenten situaciones complicadas.

El sujeto 8 posee la competencia clave de integridad ya que obtuvo un rango superior en ella; y en cuanto a las de actitud de servicio, eficiencia y transparencia, se tiene que no son significativas en él, ya que obtuvo un rango normal en cada una de ellas.

Es una persona con una alta capacidad intelectual, lo que le permite aprender con rapidez tareas nuevas, así como resolver exitosamente problemas que involucren el uso del razonamiento lógico y abstracto. Puede confiarse en su buen juicio, posee una moral y ánimo elevados. Cuando se enfrenta ante situaciones conflictivas, conserva la calma y control ya que posee una adecuada estabilidad emocional y madurez, para enfrentar los problemas. No se deja guiar por sus impulsos y sus emociones no lo dominan. Calculador,

toma responsabilidades, actúa por evidencia lógica y práctica, centrado en la realidad, maduro, seguro de sí mismo, flexible e insensible ante la aprobación o desaprobación de la gente.

Sin embargo, no le agrada el trabajo en equipo, acostumbrado a seguir su propio camino, toma decisiones y acciones por sí mismo, no considera la opinión de los demás. Indiferente a las reglas sociales, confiado, carece de ambición y empeño, no es competitivo y resulta poco hábil para analizar los motivos de los demás, conformista y siente confianza ciega en las personas. Tiende a retrasar y obstaculizar los procedimientos.

De acuerdo con el modelo de selección que se propone, las actitudes, valores y características personales de este sujeto no son compatibles con lo que requiere la Institución para alinearse con la cultura organizacional ya que se necesita personal que pueda ser empática con la gente que solicita algún servicio o información, conducirse bajo reglas y normas establecidas y no bajo reglas propias.

En el sujeto 9 ninguna de las competencias clave que requiere la organización, es significativa en él, ya que obtuvo un rango normal en cada una de ellas.

Es una persona que aprende con rapidez las tareas nuevas, se fija altas metas, tiene afán de logro, se esfuerza por alcanzar tan bien y tan rápido como sea posible sus objetivos. Capaz de soportar largas jornadas de trabajo, debido a su resistencia física. Es seguro de sí mismo, complaciente e insensible a la aprobación o desaprobación de la gente.

Sin embargo, está acostumbrado a seguir sus propias decisiones y no considera la opinión de los demás. Es impulsivo, tímido, tiende a guiarse basándose en sus sentimientos, más que por realidades objetivas, es poco práctico. Tiene la necesidad de influir o controlar a otros, intenta controlar su ambiente, dominante y autoritario.

De acuerdo con el modelo de selección que se propone, las actitudes, valores y características personales de este sujeto no son compatibles con lo que requiere la Institución para alinearse con la cultura organizacional ya que se necesita de gente objetiva, que tome en cuenta las necesidades de los demás y acate las normas establecidas.

El sujeto 10 posee las competencias clave de actitud de servicio e integridad, ya que obtuvo un rango superior en cada una. En cuanto a las competencias clave de eficiencia y transparencia, se tiene que no son significativas en él, ya que obtuvo un rango normal en cada una de ellas.

Es una persona con una alta capacidad intelectual, lo que le permite aprender con rapidez tareas nuevas, así como resolver problemas de tipo lógico y abstracto. Puede confiarse en su buen juicio y posee alta moral. Se fija altas metas, tiene afán de logro, se esfuerza por conseguir lo que se propone, es objetivo, se preocupa por resolver problemas prácticos e inmediatos, toma responsabilidades y seguro de sí mismo. Cuando se le presenta una situación conflictiva, mantiene la calma, debido al control y estabilidad emocional que posee. No se deja guiar por sus impulsos, tiene fuerza de voluntad, mentalidad

calculadora y precisa. Es disciplinado, honrado, confiable, le preocupa poner atención a los detalles, constante y astuto. Le agrada conocer gente nueva, tiende a ayudar a la gente, se interesa por las necesidades de los demás, rápidamente hace favores a quien lo necesita ya que es servicial.

Sin embargo, tiende a desacatar las reglas y normas establecidas.

De acuerdo con el modelo de selección que se propone, las actitudes, valores y características personales de este sujeto son parcialmente compatibles con lo que requiere la Institución para alinearse con la cultura organizacional. Sin embargo, no cumple con el estricto apego a las normas y reglas que se establecen dentro de la organización.

El sujeto 11 no posee la competencia clave de eficiencia, ya que obtuvo un rango inferior. En cuanto a las competencias clave de actitud de servicio, integridad y transparencia, se tiene que no son significativas en él, ya que obtuvo un rango normal en cada una de ellas.

Es una persona que le falta aceptación de las normas y reglas, desobligada, inconstante, desidiosa, no confiable, omite sus obligaciones, es inestable, con propósitos poco firmes. Cuando se enfrenta ante una situación conflictiva, pierde la calma ya que tiende a ser inestable emocionalmente, por lo que fácilmente se altera, tiene baja tolerancia a la frustración, desiste cuando las cosas no resultan como lo espera. Impulsivo, se deja guiar por sus sentimientos, afectando con ello su juicio. Tiránico, irritable, obstinado, no le preocupan las demás personas y tiene un desempeño deficiente como miembro de un equipo. Tiene la necesidad de influir o controlar a otros, intenta manipular y dominar a los demás, con espíritu líder, rebelde, se rige por sus propias leyes, desdefía la autoridad. Así mismo, se interesa más por buscar diversiones y entretenimiento que actividades serias, prefiere tomar la vida a broma y despreocupadamente. Goza siendo el centro de atención y se desenvuelve mejor en situaciones deportivas o sociales.

De acuerdo con el modelo de selección que se propone, las actitudes, valores y características personales de este sujeto no son compatibles con lo que requiere la Institución para alinearse con la cultura organizacional ya que se necesita de personas comprometidas, que sean responsables, estables, disciplinadas, que acaten las reglas y juiciosas.

En el sujeto 12 ninguna de las competencias clave que requiere la organización, es significativa en él, ya que obtuvo un rango normal en cada una de ellas.

Es una persona que se relaciona fácilmente con la gente, por lo que es capaz de establecer relaciones interpersonales adecuadamente. Presenta interés por trabajar con la gente. Se fija metas altas y se esfuerza por conseguirlas, con alto afán de logro y motivación. Le agrada hacer favores a aquellos que así lo requieren. Es escrupuloso, mantiene un estricto orden en todo, es pulcro y organizado. Estable emocionalmente.

Sin embargo, tiende a desacatar las reglas y normas que se le imponen, ya que es dominante, rebelde, se rige por sus propias leyes. Tiene la necesidad de controlar a los demás, goza teniendo autoridad y no le agrada que se le restrinja. Adquiere seguridad mediante el logro de la atención de los otros, es impetuoso, voluble, agresivo y desobligado.

De acuerdo con el modelo de selección que se propone, las actitudes, valores y características personales de este sujeto no son compatibles con lo que requiere la Institución para alinearse con la cultura organizacional ya que se necesita personal que acate las reglas que se le establecen, que sea responsable y respetuoso.

En el sujeto 13 ninguna de las competencias clave que requiere la organización, es significativa en él, ya que obtuvo un rango normal en cada una de ellas.

Es una persona que se preocupa por cuestiones prácticas e inmediatas, honrada, flexible a los cambios y acepta diferentes soluciones a un mismo problema.

Sin embargo, tiende a ser lento para aprender tareas nuevas, baja moral e inestable emocionalmente. Por lo que cuando se enfrenta a situaciones complicadas, pierde la calma y su juicio se ve afectado, se deja llevar por sus emociones e impulsos. Se le dificulta establecer relaciones interpersonales ya que es tímido, retraído e inseguro, por lo que tendrá problemas para adaptarse a diversos medios, tanto sociales como laborales. Desacata las reglas y normas establecidas, es rebelde, desobligado y perezoso .

De acuerdo con el modelo de selección que se propone, las actitudes, valores y características personales de este sujeto no son compatibles con lo que requiere la Institución para alinearse con la cultura organizacional ya que se necesita gente estable, madura, que mantenga el control cuando se presenten situaciones difíciles y respete las normas que se establezcan.

En el sujeto 14 ninguna de las competencias clave que requiere la organización, es significativa en él, ya que obtuvo un rango normal en cada una de ellas.

Es una persona que muestra interés por trabajar con la gente, de buen carácter, participante, atento con los demás. Se le facilita establecer relaciones interpersonales, por lo que puede adaptarse a diversos medios, tanto sociales como laborales. Se interesa por los demás, dispuesto a prestar ayuda a quien lo necesita y servicial. Se preocupa por mantener un orden en todos los aspectos de su vida, organizado y muy pulcro. Respeta lo que está establecido y acata las normas y reglas. Es práctico y atiende necesidades inmediatas.

Sin embargo, cuando se enfrenta a situaciones conflictivas tiende a perder la calma debido a la inestabilidad emocional que posee. Su juicio se ve afectado por sus emociones, se guía de acuerdo a lo que siente, es impulsivo, inmaduro, con baja tolerancia a la frustración, por lo que se irrita cuando las cosas no

salen como lo esperaba, fácilmente perturbable. Es dependiente y sobreprotegido.

De acuerdo con el modelo de selección que se propone, las actitudes, valores y características personales de este sujeto no son compatibles con lo que requiere la Institución para alinearse con la cultura organizacional ya que se necesita gente que pueda enfrentar situaciones complicadas sin perder la calma, con adecuada estabilidad emocional y de buen juicio.

En el sujeto 15 ninguna de las competencias clave que requiere la organización, es significativa en él, ya que obtuvo un rango normal en cada una de ellas.

Es una persona que se fija altas metas y se esfuerza por obtenerlas, con afán de logro, motivado, creativo, emprendedor y bajo estas condiciones es productivo. Se interesa por ayudar a quien lo necesita, servicial, seguro de sí mismo, organizado y le agrada llevar un orden en las actividades que realiza.

Sin embargo, tiende a desacatar las reglas, tiene la necesidad de controlar sus propias acciones sin que existan restricciones, es independiente, goza de su libertad y se rebela cuando encuentra restricciones, individualista y competitivo. Le agrada controlar a los demás, tiene don de mando, persuasivo y flexible ante los cambios.

De acuerdo con el modelo de selección que se propone, las actitudes, valores y características personales de este sujeto no son compatibles con lo que requiere la Institución para alinearse con la cultura organizacional ya que se necesita gente que acate de manera estricta, las normas y reglas que se le imponen y que no sea dominante ni rebelde.

En relación con lo anterior, se observó que de acuerdo con el estudio piloto, los datos obtenidos son limitados, ya que la muestra es de 15 sujetos y no es posible realizar una generalización de los resultados, aunque si ofrece la posibilidad de hacer un análisis de la situación actual de la Institución, de proponer alternativas de mejora y reforzar las debilidades que se encontraron en Profeco al llevar a cabo el presente estudio. Desgraciadamente, no se pudo tener la oportunidad de realizar una evaluación con un número de empleados más consistente, puesto que las autoridades no otorgaron ni las facilidades, ni los permisos necesarios para llevar esto a cabo. La razón que dieron, fue que el clima actual en la Institución era complicado y existían muchos conflictos, por lo que sería contraproducente para ellos, permitir la aplicación de pruebas y cuestionarios que levantarán suspicacias entre los empleados. Así mismo, las técnicas de evaluación tuvieron que ser las más prácticas en cuanto a tiempo, momento y espacio de aplicación; esto por las circunstancias anteriores.

Los resultados mostraron que ninguno de los sujetos posee totalmente las competencias clave que requiere la Institución. No existe un proceso de reclutamiento y selección formal, ni adecuado, por lo que, se espera que tampoco se tomen en cuenta la misión, visión, valores y filosofía para contratar y/o promover a un candidato. Dando por resultado, que la cultura deseada por

la organización no se encuentre alineada con la cultura real o existente en la misma, presentándose una incompatibilidad y generando, como se muestra en los resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral, una actitud de insatisfacción en los empleados.

Según Robbins, S. (1998) la cultura dentro de la organización tiene un papel de definición de fronteras, crea distinciones entre una organización y las demás. Transmite un sentido de identidad a sus miembros. Facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Entonces cuando la cultura y los objetivos que plantea una organización, son compatibles con la cultura y objetivos de los empleados, se puede dar una identificación, un sentido de pertenencia y la percepción de que el trabajo que se realiza está siendo tomado en cuenta y es parte de la consecución de las metas de la Institución.

Es muy diferente, por un lado, trabajar en un lugar donde la base de actuación son los valores con los que una persona se siente identificada, los mismos que la han formado a través de su vida y han contribuido con su desarrollo personal, profesional y social. Y por otro lado, en un lugar donde los principios, valores, etc., son totalmente opuestos a los que poseen sus trabajadores, bajo esta circunstancia, la gente no se percibe como miembro importante de la empresa, sus objetivos y forma de trabajo van en sentidos opuestos con los de la organización. Alguien que es sumamente creativo y con gran iniciativa, es difícil que se sienta satisfecho con actividades sumamente rutinarias, inflexibles y sin ninguna oportunidad de proponer cambios y demostrar sus habilidades. El empleado tenderá a demostrarse apático, poco productivo, incluso se puede reflejar en ausentismos, agresión hacia su entorno laboral y compañeros, etc., para que finalmente decida renunciar y si este ejemplo, se repite con la mayoría de los trabajadores, repercutirá en un alto índice de rotación, bajos niveles de productividad, pérdidas económicas, accidentes, quejas, etc.

Lo anterior se fundamenta con lo que señala Robbins, S. (1998), acerca de que contratar individuos cuyos valores no se alinean con los de la organización se traduciría en empleados sin motivación, ni compromiso y que estén insatisfechos con sus puestos y con la organización. No es de sorprender que empleados desajustados tengan tasas mayores de rotación que los que se perciben como bien ajustados.

Los resultados cualitativos arrojados por la evaluación psicométrica, muestran que la mayoría de los sujetos no poseen una adecuada estabilidad emocional, son impulsivos, poco tolerantes a la frustración y se les dificulta manejar exitosamente situaciones conflictivas y complicadas. Esto es importante mencionarlo, ya que si la Institución exige primordialmente un trato responsable a los consumidores y sus quejas; resulta indispensable mantener la calma cuando se presenta una situación difícil, no solo si se tiene un contacto directo o no, con los quejosos, sino en cualquier evento en el trabajo que exija un control adecuado de las emociones. Profeco es una dependencia de Gobierno,

por lo que hay que apegarse estrictamente a las políticas y reglas burocráticas, si las personas no soportan la presión, ni el apego a normas, se sentirán frustrados y si aparte no controlan dicha frustración debido a su impulsividad, crearan problemas graves dentro de la Institución. Puede presentarse el “complot” organizacional, que es la manera de externalizar el enojo y el descontento de una forma negativa hacia el lugar de trabajo.

Cuando ocurren este tipo de acciones, las autoridades se preguntan porqué sucede esto y no se dan cuenta, que el problema no reside tan solo en el empleado, sino que tiene mucho que ver la manera en cómo llegó esa persona a ser contratada, no se entiende que el proceso de selección de personal es una puerta hacia la Institución, metafóricamente, es la puerta que decide quién entra a su casa y quién no, no se permite el acceso a todo el mundo, sino a aquellos que cumplen con ciertos requisitos y características, pues de lo contrario, se corre el riesgo de tener a alguien que puede hacerle daño y poner en peligro a la familia, que en este caso, es la Institución. Por ello, en este proceso se debe ser sumamente cuidadoso, ético, responsable y tener los conocimientos, así como la preparación necesarios para llevarlo a cabo. Otro factor a considerar, es la cultura nacional, hay que entender qué tipo de valores prevalecen en un país determinado, en este caso, en México; así mismo, cómo influyen en el comportamiento general de las personas y las repercusiones en el ambiente laboral. Esto con la finalidad de plantear una cultura organizacional real y congruente con las realidades sociales que se presentan en un momento determinado; sin olvidar que la cultura también es dinámica y cambiante, por lo que, los resultados de estrategias pasadas no van a ser los mismos siempre. Entonces hay que buscar nuevos planteamientos y ajustarse a los cambios que se van dando.

Las investigaciones indican que la cultura nacional tiene un mayor impacto en los empleados que la cultura de su organización. A pesar de lo influyente que es la cultura organizacional para comprender el comportamiento de la gente en el trabajo, la cultura nacional lo es todavía más. La cultura puede plantearse como una desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la efectividad de la organización. Es probable que esto ocurra cuando el ambiente de la organización es dinámico. Cuando hay cambios rápidos, la cultura de la organización pudiera ya no ser apropiada. Así pues, la consistencia en el comportamiento es un activo para una organización cuando enfrenta un ambiente estable. Sin embargo, pudiera pesar sobre la organización y hacer más difícil responder a los cambios en el ambiente. Hay compañías que tienen culturas fuertes que les funcionaron bien en el pasado. Pero estas culturas fuertes se convierten en barreras contra el cambio cuando ya no es eficaz hacer las cosas como siempre. Para muchas organizaciones, las prácticas que propiciaron éxitos anteriores, pueden conducir al fracaso si es que ya no se ajustan bien a las necesidades ambientales (Robbins, S., 1998). Particularmente México, sale poco airoso en el manejo de algunos valores. Existe una autodevaluación enfermiza, en lugar de la sana y normal autoestima. El mexicano no confía en que vale; tiende a sentirse inferior, aunque suele también tapar y disfrazar este sentimiento. Cae en el individualismo y en la indisciplina; de aquí que tenga en muchas ocasiones una

baja capacidad de organización y colaboración, y que tienda a actuar con irresponsabilidad en su puesto de trabajo (Rodríguez, Estrada, 1996).

Comentando acerca de los valores en la empresa mexicana, se tiene que la baja autoestima, se traduce en bajas aspiraciones, en escasa iniciativa, en motivaciones más hacia el satisfactor económico inmediato (paga quincenal), que hacia los valores intrínsecos del trabajo productivo y creativo. Así como en la poca conciencia de ser individuos valiosos, tampoco se piensa en el propio grupo como muy valioso y triunfador. Reflejándose también en hostilidad a las figuras de autoridad en forma de poca productividad; y otra, encauzar la propia creatividad en cosas ajenas al trabajo, inhibiéndola y bloqueándola en el desempeño laboral (Rodríguez, Estrada, 1996).

En cuanto a los resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral, únicamente un sujeto obtuvo un nivel alto, sin embargo, analizando factor por factor, se encontró que a pesar de este resultado, no estaba satisfecho con su salario y prestaciones. Lo mismo sucedió con aquellos que presentaron un nivel normal y bajo, ya que hay aspectos con los que están a gusto y otros con los que no.

Así, el factor con el que menos están satisfechos es con el salario y prestaciones, ya que el 100% de los sujetos involucrados en el estudio piloto, reportaron un nivel bajo en este caso. Le sigue con el 87%, las oportunidades de promoción; con el 73% lo que se refiere al trabajo mismo; con el 54%, la relación con el jefe; y el único factor que resultó con un nivel alto de satisfacción fue el de la relación con los compañeros, obteniendo el 47%.

Lo anterior, puede corresponder con que el personal bajo el régimen de honorarios solo goza del pago de aguinaldo, pero no cuenta con seguro social, se le cobra un seguro de gastos médicos mayores de manera obligatoria, no tienen derecho a vales de despensa, pago de horas extra, antigüedad, incentivos por alto desempeño, etc., derechos que si se otorgan al personal de base. Así mismo, el servicio de comedor solo se otorga a unos cuantos, originalmente correspondería a las personas que perciben los más bajos sueldos, pero no es así. Lo que genera descontento.

Con respecto a las oportunidades de promoción, se tiene que cuando hay un puesto vacante no se busca promover a alguien que lo amerite, primeramente se busca cubrirlo con el amigo, familiar o recomendado de algún Director o Jefe, sin que pase por algún procedimiento de evaluación. Cuando ha existido la posibilidad de abrir una convocatoria abierta de promoción, la manera de seleccionar al más adecuado es por medio de una evaluación técnica y una entrevista por parte del jefe inmediato, descartando por completo la parte psicológica y la participación del área de selección. Se trató de instaurar un procedimiento de selección para uno de los puestos más importantes, que es el de Delegado Federal; debido a la magnitud del puesto, se tienen como candidatos a recomendados de Diputados, Senadores, Gobernadores y del propio Procurador, por lo tanto, el resultado depende de cuestiones políticas, más que por experiencia, actitudes, habilidades y conocimientos. Entonces se

propuso un sistema de evaluación objetivo, que incluyera la comparación con un perfil psicológico de puesto con base en resultados de la aplicación de una batería psicométrica, la cual apoyaría al examen técnico y la entrevista. Este procedimiento tuvo éxito y se extendió a la selección de candidatos para cubrir un puesto de mando medio, sin embargo, el cambio de administración canceló dichos proyectos y se optó por contratar a una empresa privada que utilizaba un software para la parte psicológica, sin importarles que dicho instrumento no contara con la debida confiabilidad, estandarización y validez; la razón era que ofrecía dar el resultado en menos de treinta minutos.

Por lo que, muy difícilmente los empleados buscarán mejorar su preparación capacitándose, ya que por más experiencia, conocimientos y actitudes que tengan, al ver que el proceso de promoción no es justo, objetivo, eficaz, ni transparente, se sentirán desmotivados. De ahí la importancia de contar con un modelo de selección como el que se propone en esta investigación, bajo el cual, se pretende que todo aquel que tenga la posibilidad de ser ascendido, primero cumpla con las competencias clave que se requieren y después, contar con las competencias técnicas del puesto en específico. Siempre y cuando, se tengan hechos los análisis, descripciones y perfiles de puesto basados en competencias.

Analizando el factor de trabajo mismo, se tiene que gran cantidad de empleados no realizan funciones de acuerdo con su perfil académico, ni con sus habilidades. Esto se corrobora con el diagnóstico que se realizó en Profeco en el año 2001, el cual arrojó que la estructura funcional no corresponde con la estructura formal, que el perfil académico de una parte importante del personal no es el más adecuado a las funciones que desempeña, lo que se explica en gran parte por la falta de incentivos económicos y de crecimiento laboral (Acción y Visión de Profeco, 2001). Por ejemplo, se tiene a una estudiante de contabilidad realizando labores de distribución de los estudiantes a las diversas áreas que solicitan prestadores de servicio social, al igual que se encarga de la logística de algunos eventos de capacitación y al mismo tiempo es secretaria; hay un Ingeniero electromecánico manejando la cuestión administrativa del departamento de servicio social. También hay personas que se encargan de la organización de eventos de capacitación con Instituciones externas, por lo que debe llevar una base de datos confiable para determinar el número de participantes que ha asistido, los tipos de curso que se llevaron a cabo por mes, etc., y es muy deficiente el manejo que tienen de la computadora, a parte de que en muchas ocasiones es inexistente la disposición para aprender a utilizarla. Entonces, las actividades diarias no corresponden con la formación profesional o experiencia.

La relación con el jefe ocupó el cuarto lugar de insatisfacción. En general, las características de los jefes varían de un departamento a otro, por lo tanto no se puede decir que todos son malos elementos o por el contrario, que todos son buenos. Sin embargo, de acuerdo con el diagnóstico del 2001 existen problemas en materia de comunicación y coordinación, ya que las distintas áreas trabajan de manera aislada, sin que exista una coherencia institucional de las acciones en todos los niveles (Acción y Visión de Profeco, 2001). Es cierto, que si las autoridades no mantienen una adecuada comunicación con

los subordinados, las instrucciones no son transmitidas de manera clara, resultando difícil que exista confianza recíproca y los conflictos que surgen son mas complicados de resolver.

Finalmente, se tiene que lo correspondiente a la relación con los compañeros de trabajo, causa en general un nivel alto de satisfacción. Realmente las condiciones son propicias para interrelacionarse con los demás, ya que los espacios físicos son totalmente al descubierto, las oficinas son ocupadas únicamente por jefes y directores, a parte, se organizan muchas actividades de convivencia a lo largo del año y en general, las relaciones entre los compañeros se observan cordiales y agradables.

Todo lo anterior se sustenta teóricamente con lo expuesto en la revisión bibliográfica. Entre lo más importante se encuentra que, cuando un empleado se siente insatisfecho no se involucra en sus labores y asume un compromiso insuficiente con la organización y es probable que de ellos se desprendan ciertas consecuencias negativas (Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, Octubre, 2002.).

De acuerdo con la Teoría del Ajuste en el Trabajo desarrollada por Davis y Lofquist (1964). La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. La Teoría de la Discrepancia elaborada por Locke (1969,1976,1984), parte del planteamiento de que la satisfacción laboral, está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de esa persona. Señala que la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades de la persona (Hernández Sánchez, M., s.f.).

Estas teorías señalan que es importante mantener una congruencia y compatibilidad entre los valores de la organización y los de los empleados, para que de este modo manifiesten una actitud de satisfacción laboral.

Sin dejar de lado que Halloran y Bentosn (1987) encontraron que existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral y las variables edad, género, experiencia laboral y nivel ocupacional. Pero para el objetivo de esta investigación cabe destacar que la cultura organizacional, es decir, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que se considere que las metas organizacionales y las personales no son opuestas (Robbins, 1998 citado en Márquez Pérez, M., s.f.).

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el

cambio de empleo. La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además, a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa (Márquez Pérez, M., s.f.).

Las personas con una ocupación satisfactoria tienen altas aspiraciones dentro de la empresa y ponen mayor esfuerzo, siendo más productivas y eficaces que los individuos con un trabajo insatisfactorio, mismos que reducen sus esfuerzos y tienen pocas aspiraciones. Es por esto que las organizaciones deben preocuparse por encontrar la manera de intensificar la satisfacción de su personal (Dessler, G., 1991).

Una ocupación insatisfactoria provoca tristeza y actitudes negativas (Schermerhorn, J., 1987). Los trabajadores que se sienten mal pagados, maltratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor; son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos (Hernández Sánchez, M., s.f.).

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en ella. En primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del mismo. A corto plazo, la administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renunciaciones, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido. La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones recientes es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel, cuando contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa. El simple hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan (Palomino Mariselli, R., s.f.).

Los resultados de esta investigación y lo presentado por los diversos autores, coinciden en que las organizaciones deben poner suma atención en este tipo de aspectos; la solución a problemas como el ausentismo, la rotación, etc., no se resuelven tan solo despidiendo al personal o centrarse en el aspecto económico. El conflicto tiene raíces más profundas, se tiene que revalorar la parte de la cultura organizacional, entender primero los objetivos, hacia dónde se quiere llegar, de qué manera se va a lograr y los valores que se van a plantear. Si lo anterior es opuesto a lo que cada empleado busca, es entonces cuando surgen los problemas y hay que pensar seriamente en un cambio sustancial, siempre y cuando exista compromiso por parte de las autoridades para llevar a cabo mejoras, arriesgarse a cambiar lo que no funciona y sustituir lo que ya es obsoleto.

No es de sorprenderse entonces, que Profeco deba replantearse el modificar su planeación estratégica, para proponer nuevos valores que vayan de acuerdo con la cultura y conductas actuales de la sociedad. A parte, tomando en cuenta a todos los empleados que ya trabajan ahí, no se podría llevar a cabo un despido masivo para empezar a trabajar con una nueva cultura organizacional, existe la posibilidad de modificar actitudes y promover el cambio; evitando en la medida de lo posible las dificultades que acompañan la resistencia al cambio. No es una tarea fácil, ni rápida; pero es posible.

De acuerdo con Robbins, S. (1998), el hecho de que la cultura de una organización esté formada por características relativamente estables implicaría que es muy difícil que la gerencia cambie la cultura. Ésta se va desarrollando durante muchos años y está enraizada en ciertos valores, además, hay fuerzas que operan para mantenerla. Se incluyen por ejemplo, las declaraciones escritas acerca de la misión y filosofía, estilo de liderazgo dominante, criterios de contratación, prácticas previas a un ascenso, rituales arraigados y estructura formal de la organización. Las políticas de selección y ascensos son mecanismos particularmente importantes que trabajan contra el cambio cultural, ya que se sigue seleccionando personal que continúe con la cultura actual, así como el promover altos ejecutivos, que llevan inmersos en dicha cultura cierto tiempo.

Dumaine, B. (1993; citado en Robbins, S., 1998), sostiene que cambiar la cultura de una organización es extremadamente difícil, pero es posible. Por ejemplo, Lee Iacocca llegó a Chrysler Corp. en 1978, cuando estuvo a punto de la bancarrota. Le llevó cinco años, pero cambió la cultura conservadora, introvertida y orientada a la ingeniería por una cultura orientada a la acción y que respondía al mercado. La evidencia sugiere que es muy posible que tenga lugar el cambio cultural cuando existe la mayoría de, o todas, las condiciones siguientes:

- Una crisis drástica: Es un shock que mina y cuestiona la aplicabilidad de la cultura actual. Puede ser por un retroceso financiero sorpresivo, pérdida de un cliente grande, un avance drástico en la tecnología, etc.
- Rotación en el liderazgo: Un nuevo liderazgo de alto nivel, proporciona un grupo alternativo de valores clave, y puede percibirse como más capaz de responder a las crisis.
- Organización joven y pequeña: Mientras más joven sea la organización, menos arraigada estará su cultura. Es más fácil comunicar los nuevos valores cuando la organización es pequeña.
- Cultura débil: Mientras más ampliamente difundida esté una cultura y mayor sea el acuerdo entre los miembros sobre sus valores, más difícil será cambiarla. A la inversa, las culturas débiles son más dóciles al cambio que las fuertes.

Si las condiciones apoyan el cambio cultural, se sugiere: Dumaine, B. (1993; citado en Robbins, S., 1998)

- ✓ Hacer que la alta gerencia se convierta en modelo positivo a seguir, por medio de su comportamiento.
- ✓ Seleccionar, promover y apoyar a los empleados que adoptan los nuevos valores.
- ✓ Rediseñar el proceso de socialización para ajustarlo a los nuevos valores.
- ✓ Cambiar el sistema de recompensas para estimular la aceptación de un nuevo conjunto de valores.
- ✓ Reemplazar las normas no escritas con normas y reglamentos formales que deben cumplirse con rigidez.
- ✓ Sacudir las subculturas actuales a través de transferencias, rotación de puestos y /o despidos.
- ✓ Conseguir el consenso del grupo de compañeros mediante la participación de los empleados y crear un clima con alto nivel de confianza.

Para cambiar las actitudes desfavorables de un empleado, depende de quién sea la persona que se ocupe de propiciar el cambio, de la fortaleza de la actitud del empleado, la magnitud del cambio y la técnica que se escoja para ello. Los individuos son más susceptibles de responder a los esfuerzos de cambios realizados por alguien que les simpatiza, que tiene credibilidad y que es convincente. Esta credibilidad implica confianza, experiencia y objetividad. Es necesario presentar argumentos en forma clara y persuasiva para un cambio de actitud exitoso. Tomando en cuenta que es más fácil que se de el cambio si el empleado no tiene un compromiso fuerte con la actitud; las que se han expresado en público son más difíciles de cambiar ya que requiere de admitir que se ha cometido un error (Robbins, S., 1998).

Las técnicas de cambio de actitud no son igualmente eficientes en todas las situaciones. Las técnicas de persuasión oral son más eficaces cuando se usa un tono calmado, con tacto; presentando evidencia contundente para apoyar la posición; utilizando la lógica y fundamentando la evidencia apelando a los temores, frustraciones y otras emociones del empleado. Es más probable que la gente acepte el cambio cuando pueda experimentarlo. Establecer sesiones de entrenamiento o coaching, donde los empleados compartan y personalicen experiencias, al mismo tiempo que practican nuevos comportamientos, puede ser un poderoso estimulante; o el emplear a los agentes de cambio (Robbins, S., 1998).

Esencialmente los agentes de cambio pueden actuar en cuatro categorías: (Robbins, S., 1998)

- Cambio en la estructura: Involucra hacer una alteración en las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, rediseño de puestos o variables estructurales similares.
- Cambio en la tecnología: Conlleva modificaciones en la forma en que el trabajo se procesa, en los métodos y equipo utilizados.

- **Cambio de la ubicación física:** Cubre la alteración del espacio y arreglos de distribución en el lugar de trabajo. Eliminar paredes y divisiones, abriendo el diseño de las oficinas, hace más fácil que los empleados se comuniquen. Se pueden cambiar la cantidad y tipos de luces, el nivel de calor o frío, los niveles o tipos de ruido y la limpieza del área de trabajo, como también las dimensiones del diseño interior como muebles, decoración y colores.
- **Cambio de gente:** Se refiere a cambios en las actitudes del empleado, habilidades, expectativas, percepciones y / o comportamiento. Ello a través de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas.

Se sugieren seis tácticas para que los agentes de cambio superen la resistencia al cambio: (Robbins, S., 1998)

- ✓ **Educación y comunicación:** La resistencia puede reducirse a través de la comunicación para ayudar a los empleados a ver la lógica del cambio. La fuente de la resistencia yace en la mala información o en la comunicación deficiente. Si los empleados reciben todos los hechos y consiguen aclarar todos los malentendidos, a través de discusiones uno a uno, memorandos, presentaciones de grupo o informes.
- ✓ **Participación:** Aquellos que se oponen al cambio pueden ser introducidos al proceso de decisión. Al asumir ellos, que tienen la experiencia para hacer una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener el compromiso e incrementar la calidad de la decisión de cambio.
- ✓ **Facilitación y apoyo:** Cuando el temor y la ansiedad del empleado son elevados, la asesoría y la terapia, el entrenamiento de nuevas habilidades o un período corto de ausencia pagada podrían facilitar el ajuste. Las desventajas son que, consume tiempo, es cara y su puesta en práctica no ofrece seguridad de éxito.
- ✓ **Negociación:** Es intercambiar algo de valor para disminuir la resistencia. Si ésta se encuentra centrada en unos pocos individuos poderosos, se puede negociar un paquete específico de recompensas para que cumpla con sus necesidades individuales. Sin embargo, uno no puede ignorar sus costos potencialmente altos. Además, existe el riesgo de que, una vez que se negocie, cabe la posibilidad de ser chantajeado por otros individuos en posiciones de poder.
- ✓ **Manipulación y cooptación:** Son intentos disimulados de influir. Distorsionar los hechos para hacerlos parecer más efectivos, retener información no deseable y crear falsos rumores para que los empleados acepten el cambio con todos ejemplos de manipulación. La cooptación busca "sobornar" a los líderes del grupo de resistencia dándoles un papel clave en la decisión de cambio. Se busca su consejo, no para

tomar una mejor decisión, sino para conseguir su apoyo. Ambas son tácticas relativamente baratas y constituyen formas fáciles de obtener el apoyo de los adversarios, pero se pueden revertir si las personas que son el objetivo tienen conocimiento de que están siendo engañados o utilizados. Una vez descubierto, la credibilidad del agente podría caer a cero.

- ✓ **Coerción:** Es la aplicación de amenazas directas o fuerza hacia los que se resisten. Por ejemplo, mencionar que se cerrará la planta si no se acepta la reducción de salario. Otros casos pueden ser amenazas de transferencia, pérdida de ascensos, evaluaciones negativas de desempeño y una carta pobre de recomendación. Las ventajas y desventajas son las mismas que las de la manipulación y cooptación.

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores (Cubeiro, J., Mayo 1998).

No hay que olvidar que por la cultura que se tiene en México, se tiende a la moda y muchas veces se quieren implantar modelos que no han sido adaptados al esquema cultural del país y la empresa. En la mayoría de las veces los adoptan y en consecuencia hay un choque de valores, por lo que tienden a fracasar. Las competencias van más allá de los conocimientos. Tanto éstos como las habilidades, son un factor mínimo necesario, pero no suficiente para desempeñar un trabajo eficientemente (Vega Rugerio, J., 2001). La administración por competencias es el servicio que da una organización al alinear la cultura de la empresa, los roles y responsabilidades de las personas, así como los sistemas de evaluación del desempeño, creando el entorno en el que se va a mover el talento que conforma la compañía. (González, Rodolfo, s.f.).

El montaje de los sistemas anteriores pasa por la definición de las *competencias clave* para la organización; y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal. Las experiencias conocidas para documentar esta respuesta se basan en aplicaciones del *enfoque conductista* de competencia laboral según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño (Cubeiro, J., Mayo 1998).

Mertens D. en 1974 (citado en Vargas Zúñiga, 2004) menciona que las competencias clave dotan al individuo de: a) aptitud para un amplio número de posiciones y funciones, alternativamente o en forma simultánea; y b) aptitud para manejar cambios en el curso de la vida laboral. Facilitan la adaptación del trabajador ante los cambios en las tecnologías utilizadas, la organización del trabajo o para asumir nuevas responsabilidades que requieran el desarrollo de habilidades específicas. Tienen una conexión fuerte con características de tipo

personal y social, y tienen que ver, por ejemplo, con habilidades de comunicación, capacidad para trabajar en equipo, comprensión de sistemas y metodologías de trabajo con tecnologías informáticas.

Las competencias clave en una organización definen cierta identidad corporativa, los valores y las habilidades de negocios con los cuales se genera para la empresa una ventaja competitiva.

(www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/exp_fb/i_d.htm, extraído el 13 de Octubre de 2005).

Tal como refiere Ramos Campa, (2002), el modelo de competencias laborales es una nueva tendencia metodológica para equilibrar de manera integral el desarrollo tanto de la organización, como del individuo que labora en ella, ya que toma en cuenta lo que él sabe y que ha adquirido a lo largo de sus experiencias; lo que trae consigo y puede hacer, hablando en cuanto a la estructura funcional y; lo que a él le genera el medio ambiente, el querer hacerlo y su actitud ante la cultura en que se desarrolla.

Este modelo influye en la motivación ya que incrementa la calidad de vida en el trabajo, los ascensos y movimientos se viven con mayor justicia y objetividad; se respeta a los trabajadores por lo que saben, por lo que demuestran y por su actitud día con día. A parte de las consecuencias sociales que trae consigo, por ejemplo, el punto fuerte de otorgar un certificado (con reconocimiento a nivel nacional) de dominio de alguna competencia (s), puede estimular el crecimiento profesional de otros empleados; desde la perspectiva familiar, el obtener un documento que avale los conocimientos, habilidades y actitudes de la persona, que quizá no le fue posible estudiar formalmente, enorgullece a los seres queridos y quizá obtenga un valor superior ante su familia (Ramos Campa, 2002).

Cabe señalar entonces, que otro punto importante a rescatar del modelo, es lo que se refiere a la certificación. Como se mencionaba, hay gente que domina perfectamente su trabajo, pero en ocasiones, no cuenta con la documentación de una Institución educativa que avale dichos conocimientos y habilidades, y resignarse a permanecer en un puesto sin aspirar a un ascenso. Entonces ofrece la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos o perfeccionar los que ya se poseen, obteniendo a parte un certificado que lo avale. Éste no sustituye un diploma que acredita un nivel de estudios, es un certificado en un sistema normalizado acerca de una competencia (s) demostrada, basado en un estándar definido por una norma técnica de competencia laboral, que es una garantía de calidad.

Como puede observarse, cuando se decida implantar un modelo por competencia laboral, es de suma importancia que este surja como una de las estrategias de negocio de la empresa, que se encuentre alineado con la filosofía organizacional y por ende con los resultados que la organización espera obtener; pues de otra manera, es muy difícil que su implementación pueda llevarse a cabo de manera satisfactoria (Ramos Campa, V., 2002).

Puede decirse que es una difícil tarea instaurar un proceso de selección exitoso, pero aún más, uno que emplee como base las competencias laborales. Se debe contar con análisis y perfiles de puesto desarrollados bajo este enfoque; con técnicas adecuadas y que las manejen personas con las competencias necesarias para aplicarlas. Hay que optar por una cultura de cambio, estar comprometidos y si los encargados de la alta dirección no ofrecen el apoyo necesario, la tarea es aún más complicada. Se requiere de iniciativa, proactividad y replantearse si la visión, misión y valores son los más adecuados de acuerdo con el momento político, social, económico, etc., que se esté viviendo, entendiendo siempre que lo único constante es el cambio, la sociedad es dinámica, por lo que si no se sigue en esa línea ocurren rezagos y las ventajas competitivas se reducen significativamente.

Evaluar las competencias laborales dentro de un proceso de selección, permite contar con un diagnóstico de necesidades de capacitación más específico, que ofrece la posibilidad de mejorar puntos estratégicos no solo a nivel funcional (competencias técnicas), sino también a nivel personal que tiene que ver con la parte actitudinal (competencias clave).

De igual manera, las entrevistas contienen una mejor estructura y ofrecen mayor certidumbre de la manera en que un empleado se desenvolverá dentro de la organización y por medio de las técnicas para identificar las competencias laborales, se tienen observaciones directas en medios simulados de situaciones reales, para constatar cómo resuelve problemas el candidato, la forma en como interactúa con el medio laboral y no solo se suponen.

Implementar este modelo no solo implica un esfuerzo por parte de las organizaciones, a nivel de la alta dirección, sino también por parte de los profesionales que se hacen cargo del proceso.

Lo anterior es un foco de atención sobre todo para los psicólogos organizacionales. Porque cada vez son más los administradores, los licenciados en relaciones industriales, los ingenieros industriales, etc., que se preocupan por desarrollar competencias que antes se pensaba eran exclusivas del psicólogo. Actualmente para llegar a dirigir un Departamento de Recursos Humanos, no solo es necesario dominar las áreas de reclutamiento, selección y capacitación; se requiere además, manejo de nómina, altas y bajas ante IMSS, relaciones laborales, contrataciones, higiene y seguridad industrial, entre otras cosas. Se elige ya no por la formación académica o decir qué se sabe hacer, sino por lo que cada candidato demuestre, en un proceso cada vez más complejo y competitivo.

Como refiere Nares Hernández (2001), durante mucho tiempo, la psicología en México no ha sufrido cambios importantes en su modelo académico, se ha abstraído de la realidad. Lo que trae como consecuencia que el psicólogo del trabajo en la práctica profesional en las organizaciones, no está siendo competitivo en relación con otros profesionistas que comparten "el hábitat laboral", y en muchas ocasiones suplen su trabajo, como son los administradores, contadores, relaciones industriales, por mencionar algunos.

El Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología (CNEIP, 1987; citado en Nares Hernández, J., 2001), menciona que uno de los problemas más relevantes que se presentan, es la falta de identidad profesional, donde otros hacen la función del psicólogo. Existe una falta de coincidencia e incongruencia entre la formación profesional y la práctica; así mismo hay limitantes en cuanto a la investigación e intervención del psicólogo como generador de nuevos conocimientos y nueva tecnología, que faciliten y promuevan el desarrollo científico-técnico de la propia disciplina (Nares Hernández, J., 2001).

Por lo tanto el deber del psicólogo es actualizarse, si es que desea obtener un lugar importante dentro de una organización. El manejo de este modelo hoy en día, ofrece ya una ventaja sobre aquellos que no lo conocen, ya que se posiciona cada vez más como una herramienta necesaria. Bedolla C. (2001), menciona que empresas como Nestlé, Northel Telecom., American Express, tiendas Dutie Free, Firestone, además de despachos de *Headhunters*, comúnmente utilizan la evaluación a través de competencias y / o técnicas de *Assessment Center*, ya que resultan herramientas muy útiles para la selección de personal y ejecutivos de alto nivel.

Seleccionar personal con base en esta nueva metodología, acarrea igualmente una nueva manera de pensar, porque se selecciona ya en función de la organización y no solo en función de un puesto. Es dejar de lado la idea de que el mejor candidato es el que sabe más. Es cierto que los conocimientos y experiencia son importantes, pero de qué sirve alguien que sabe mucho y no tiene la actitud de querer aprender nuevas cosas; o carece de una actitud de servicio en una Institución que se dedica precisamente a prestar servicios, pero que es una eminencia. Tarde o temprano creará dificultades con los clientes y provocará pérdidas.

Resulta más sencillo proveer de conocimientos y habilidades a alguien con la disposición y actitud para aprender y querer mejorar; que enseñar a tener actitudes positivas a una persona que cree ya saberlo todo y no busca mejorar, como ya se mencionó anteriormente.

Claramente el dilema de si optar por un candidato para un puesto o un candidato para la organización, se resuelve a favor de la organización. Lo que ésta precisa, es alguien que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización. Que diferencian perfectamente el perfil de los candidatos más allá de su capacidad técnica (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

Hoy en día lo que se valora más, por encima del conocimiento, son las habilidades personales. Esto es un grito de esperanza a las nuevas generaciones, que son las encargadas de aportar la innovación y creatividad necesaria para prolongar la vida de las organizaciones y que se verán beneficiadas por este tipo de evaluaciones que miden realmente cómo es la gente (Miralles Fernández, O., s.f.).

Se ha sabido desde hace tiempo el valor de la inteligencia académica para el éxito en la vida. Sin embargo, aquella no es un pronosticador perfecto. Actualmente la inteligencia emocional explica que los trabajadores estrellas generalmente son capaces de comprender y manejar sus emociones y las de los demás, es decir, son más empáticos, utilizan esta información para mejorar sus relaciones interpersonales y así beneficiar el ambiente laboral. Los jefes que tienden a fracasar son aquellos que no soportan la presión, reaccionan con mal humor y ataques de cólera, explotando en contra de sus colaboradores. El ejecutivo con éxito no pierde el equilibrio durante las situaciones tensas y aún más, en medio de crisis mantienen su serenidad, su confianza y responsabilidad. Ahora se sabe que ayudar a las personas a entender sus emociones y fortalecer sus habilidades de regulación emocional contribuye positivamente al éxito profesional (Goleman, D., 1998).

En todo lo antes mencionado radica la importancia de tomar en cuenta las competencias clave y no solo las competencias técnicas. Por un lado facilitan la adaptación al cambio, permiten el aprendizaje durante toda la vida, ya que son características personales claves que promueven y mantienen la eficacia en una empresa de alto desempeño. Y por otro lado, se pueden ver como ventaja competitiva para las organizaciones, ya que ofrecen identidad y una manera de diferenciarse de las demás organizaciones, debido a que se obtienen a partir de su cultura, políticas, misión, visión, valores y filosofía, son las directrices para establecer los objetivos y los resultados que se esperan, son el actuar de la organización, es decir, las actitudes.

Finalmente, se concluye que esta propuesta logró su objetivo, ya que establece un procedimiento formal de selección, orientado a la cultura organizacional deseada por la Institución para que se pueda dar una compatibilidad con la que realmente existe. Así mismo, se presenta la información suficiente para llevar a cabo un proceso de selección completamente basado en competencias laborales. A pesar de no haber tomado en cuenta a las competencias técnicas en este modelo, si se estableció la diferencia entre ambas, que es un error en el que incurrir muchas organizaciones, ya que existe confusión en este aspecto y es por ello que las competencias clave se dejan de lado. Y se describió el proceso mediante el cual se pueden identificar, estructurar, evaluar y certificar las competencias técnicas. Igualmente se tienen las bases para emplear tanto la corriente conductista, como la funcionalista y de esta forma tener un panorama general del modelo de selección por competencias laborales.

Se dejó claro que en la Institución no existen análisis, descripciones, ni perfiles de puesto, por lo que es necesario construirlos para generar entrevistas adecuadas y por ende poder llevar a cabo exitosamente el proceso.

Se describieron herramientas tales como, el Assessment Center, el Coaching, y el Cleaver, para poder ser utilizados en un proceso más completo. Sin dejar de contemplar, que esto puede ser costoso tanto en lo económico, como en tiempo. Pero resulta mucho más costoso seguir con los problemas diagnosticados en la Institución. El beneficio es grande, debido a que se contará con personal más adecuado, que ofrezca resultados, comprometido,

con objetivos y valores compatibles con los de la organización, elevando el nivel de satisfacción laboral y la productividad, así como, poseer una mejor calidad en la vida laboral que se reflejará no solo a nivel profesional, sino también a nivel personal y familiar.

A parte de que se explicaron tácticas para implementar acciones de cambio, tanto a nivel de cultura organizacional, como a nivel actitudinal en los trabajadores que ya se encuentran laborando en la Institución, ofreciendo diferentes alternativas si es que se busca mejorar y reforzar las debilidades detectadas durante este estudio en la organización.

Con esta herramienta entonces, pueden reducirse las actitudes negativas por parte de los empleados, es posible que los recursos sean bien utilizados. Por lo que los costos por corrupción, fraude, rotación, pérdidas por accidentes, etc., serán cada vez menores, así como los errores y consecuencias por un mal proceso de selección.

11.1.- Limitaciones y sugerencias

Sin embargo, y aunque todo pareciera ventajoso, no siempre es viable la aplicación de este modelo. Algunas desventajas del mismo se destacan a continuación: (Ramos Campa, 2002)

- Falta de aceptación de este enfoque ante el aparato productivo: La falta de aceptación y/o de credibilidad hacia este modelo, se debe en gran medida a que su lugar de origen es extranjero. El sector productivo mexicano es renuente a adoptarlo ya que no fue generado en su territorio y concluyen que debido a eso no funcionará, que producirá cierta desconfianza pues los factores que determinaron su elaboración como los sistemas de trabajo, la cultura, ideología, jornadas laborales, parámetros para medir la calidad, etc., no son propios de México, por lo tanto, difícilmente se lograrán obtener los resultados que en otros lugares si se han logrado y por ende beneficiado.
- Rechazo de las personas con grados académicos: A lo largo de la formación académica y con el pasar de los años para poder insertarse al mundo laboral, es necesario prepararse, estudiar, experimentar y tener documentos que avalen los conocimientos que se han adquirido en el transcurso de la vida. Desafortunadamente, esto ha producido en la idiosincrasia del mexicano demeritar en muchas ocasiones a quienes no cuentan con un “papelito” que dice que ya ha aprendido algo. Los que poseen grados académicos no toleran que alguien que no fue a la universidad pueda obtener un certificado de persona competente, con las mismas posibilidades que quien si tiene un título profesional.
- El tiempo que tiene en el país: Dado que la implantación del modelo en México no tiene más de diez años, es otro factor que genera desconfianza, ya que el hecho de que sea nuevo no garantiza la eficacia

del mismo, además, quienes están acostumbrados y satisfechos con los sistemas de trabajo que hasta ahora han empleado, es muy difícil que rompan sus paradigmas debido a su notable resistencia al cambio, y no será hasta que este modelo comience a permear entre las empresas del sector productivo y se demuestren los resultados negativos o positivos, cuando las personas comiencen a definir su postura ante él, que hoy por hoy no los convence en su totalidad.

Específicamente dentro de la organización, el modelo no siempre es viable por: (Ramos Campa, 2002)

- Falacia al pensar que este modelo va a solucionar a la empresa todos sus problemas.
- Falta de compromiso de la alta dirección.
- Tiempo de implantación del modelo y recursos económicos de la empresa.

Algunas veces el modelo fracasa por: (Ramos Campa, 2002)

- Falta de claridad en la estrategia de la organización.
- En ocasiones fracasa por realizar un diseño deficiente del modelo y de su implementación.
- Se olvida la actualización del modelo.
- Expectativas no cubiertas y falta de comunicación de la información sobre los objetivos cubiertos.
- Limitada formación de los profesionales que lleven a cabo el modelo.
- Complejidad en la gestión del modelo.

En cuanto a las limitaciones para realizar este trabajo se tuvieron las siguientes:

- Falta de apoyo por parte de las autoridades de la Institución para realizar la evaluación a un número mayor de personas. La razón que dieron, fue que el clima actual en la Institución era complicado y existían muchos conflictos, por lo que sería contraproducente para ellos, realizar aplicaciones de pruebas y cuestionarios que levantarán suspicacias entre los empleados. Así mismo, las técnicas de evaluación tuvieron que ser las más prácticas en cuanto a tiempo, momento y espacio de aplicación; por las circunstancias anteriores.

- o Las técnicas descritas para la identificación y evaluación de las competencias, específicamente, el Assessment Center y el Coaching, requieren de una adecuada preparación para llevarse a cabo, a parte de que se requiere disponibilidad de tiempo por parte de los candidatos a evaluar, recursos económicos para los diferentes materiales y ejercicios de simulación, espacio para implementarse y total apoyo por parte de las autoridades de la organización en que donde se realicen estas técnicas.
- o Los cambios repentinos de Administración repercutieron en procesos que se estaban llevando a cabo, específicamente en el área de reclutamiento y selección e incidieron en el otorgamiento de los permisos para la aplicación de las evaluaciones.
- o Hacen falta más investigaciones prácticas en México acerca de la aplicación del modelo, sobre todo en lo concerniente a las competencias clave, utilizando una metodología semejante a la presentada en esta investigación, para sustentar los datos en una forma más consistente.

Sugerencias:

- ✓ Para el caso concreto de esta investigación no se contó con una muestra grande de sujetos para la aplicación de los instrumentos, por lo que se recomienda hacerlo con una muestra mucho mayor y así poderle dar mayor consistencia a los resultados.
- ✓ No se realizó una evaluación del desempeño a los sujetos que participaron en la investigación, por lo que hubiese sido importante descubrir en qué medida afecta su desempeño el que no posean las competencias clave requeridas.
- ✓ Para apoyar el uso de las pruebas psicométricas, se podría haber utilizado también la entrevista situacional, pero dado las pocas facilidades que se otorgaron, esto no fue posible.
- ✓ Es recomendable actualizar la definición de la visión, misión, valores y filosofía de la Institución, a parte de redefinir la cultura que se desea tener en la misma, ya que el diagnóstico empezado en el 2001, se interrumpió totalmente y se observan enormes problemas que hay que atacar. A parte de que la sociedad es dinámica y hay que ajustarse a los cambios que se suscitan continuamente, tanto a nivel cultural, como económico, tecnológico, etc.
- ✓ El modelo que se planteó solo es la base de un trabajo más complejo que se tiene que hacer. Para completarlo se tienen que realizar los análisis y perfiles de puesto correspondientes y de esta manera definir no solo las competencias clave, sino también, las competencias técnicas

que se requieren, para de este modo obtener el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que necesita tener cada empleado, así como los instrumentos adecuados para identificar dichas competencias.

- ✓ Se puede decir también que hacen falta más investigaciones experimentales que permitan enriquecer y determinar el grado de funcionamiento dentro de la cultura mexicana, así como descubrir el impacto que tiene en diversos tipos de liderazgo y la aplicabilidad en diferentes giros organizacionales.

- ✓ Hay infinidad de líneas de investigación que se pueden explotar, innumerables variables a considerar y que resultaría interesante trabajar. Por ejemplo, incluir la inteligencia emocional como herramienta para identificar competencias laborales; comparar en la misma organización un modelo de selección tradicional y el basado en competencias laborales; descubrir si este modelo es aplicable en todo tipo de organizaciones; saber si el trabajo conjunto entre empresas y universidades para construir planes y programas académicos basados en competencias laborales, puede mejorar la empleabilidad de los jóvenes sin experiencia; construir normas técnicas de competencia laboral para el caso del psicólogo, ya que actualmente existe la norma para la formación de instructores, pero harían falta normas para las demás actividades que realiza dentro de una organización y de esta manera proponer planes y programas de capacitación para ello; comparar el nivel de desempeño en una o mas funciones de las personas que están certificadas, pero no cuentan con título profesional, contra aquellas que si cuentan con un título profesional, pero no están certificadas; entre muchas otras temáticas que aún no se han trabajado.

Referencias

"Un experto es una persona que cada vez sabe más cosas sobre menos cosas."

N. Butler

REFERENCIAS

1. *Acción y Visión de Profeco, resultados de desempeño* (2001, 2002, 2003, 2004). Extraído el 11 de Enero de 2005 de: www.profeco.gob.mx
2. Acle Tomasini, A. (1989). *Planeación estratégica y control total de calidad*. México, Edit. Grijalbo, pp. 43
3. ACT. (1998). *Fundamentos básicos para el desarrollo de las competencias de trabajo*. Iowa City.
4. Agudelo, Santiago. (1993). *Certificación ocupacional, Manual didáctico*. Montevideo. Cinterfor/OIT.
5. Alpander, G. G. (1985). *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*. Colombia, Edit. Norma, pp. 194
6. Arámbula, M. (s.f.). *El impacto de la globalización en la formación de una cultura organizacional*. Extraído el 20 de Enero de 2005 de: www.lagente.com.
7. Bedolla Castro, E. (2001). *Selección y evaluación de personal a través de entrevista por competencias*. Reporte laboral para obtener el grado de Licenciado en Psicología, México: Facultad de Psicología, pp. 38 – 56.
8. Benavides Espíndola, Olga. (2002). *Competencias y competitividad*. Colombia, Edit. Mc Graw-Hill, pp. 155
9. Buck Consultants. (1998). *Competency-Based Performance Management*. Washington. D.C. Extraído el 4 de Marzo de 2005 de: www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.
10. Castaño, D. A. (1996). *Planeación estratégica en seminario de desarrollo organizacional y otros modelos de mejoramiento*. México, Instituto de Posgrado en Ciencias y Humanidades.
11. Carballal Del Río, Esperanza. (s.f.). *Conceptos modernos de productividad*. Extraído el 11 de Noviembre de 2004 de: www.geocities.com/Eureka/Office/4595/cmproductiv
12. Cattell R., et al. (1980). *Cuestionario de 16 factores de la personalidad. Parte 1: manual e instructivo. Parte 2: cuadros, figuras y perfiles*. México, Edit: Manual Moderno.
13. Cevallos Sarquis, Claudia Y. (2002). *La integración de talento humano, reconceptualización del proceso de selección bajo el esquema de competencias laborales*. Tesis para obtener el grado de Licenciado en

Psicología, México: U.N.A.M., Facultad de Estudios Profesionales Iztacala.

14. CONOCER. (Febrero, 1998). Análisis ocupacional y funcional del trabajo. Documento de trabajo para IBERFOP. México.
15. CONOCER. (1997). Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral. México.
16. Conill, Jesús. (2001). Globalización y Ética. Razón y Fé. Tomo 243.
17. Cope, Robert, G. (1991). El plan estratégico. Colombia, Edit. Legis, pp. 29 - 39
18. Cubeiro, Juan Carlos. (Mayo, 1998). Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias. Training and Development Digest. Extraído el 18 de Noviembre de 2004 de:
www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.
19. Dessler, Gary. (1991). Administración de personal. México.
20. García Macías, J. M. (2001). Las ventajas de contar con normas de competencia laboral en la gestión de personal. VII Congreso Nacional de Capacitación Integral y de Recursos Humanos, México: U.N.A.M, y Asociación Juvenil de Capacitación.
21. Gaytán, J. (2004, 20 de septiembre). El balcón. Periódico Unomasuno
22. Gibson Ivancevich, Donnelly. (1997). Las Organizaciones. Edit. Mc Graw Hill. Extraído el 17 de Diciembre de 2004 de:
www.server2.southlink.com.ar/vap/actitudes.htm
23. Goleman, D. (1998). La inteligencia emocional. México, Edit. Javier Vergara, pp. 397.
24. González, Rodolfo. (s.f.). Evaluando las competencias en empresas competitivas. Extraído el 18 de Febrero de 2005 de: www.lagente.com
25. Grados Espinosa, Jaime. (2000). Centros de Evaluación (Assessment Center). México, Edit. Manual Moderno, pp. 8 – 54.
26. Grados Espinosa, Jaime. (1988). Inducción, reclutamiento y selección. México, Edit. Manual Moderno.
27. Grados Espinosa, J., y Sánchez, E. (1993). La Entrevista en las organizaciones. México, Edit. Manual Moderno.
28. Guerin, Wils, L. (1992). Planeación estratégica de los recursos humanos. Colombia, Edit. Legis, pp. 31 – 139.

29. Hernández Sánchez, Melissa, Tatiana. (s.f.). *Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana*. Extraído el 13 de Octubre de 2004 de: www.monografias.com/trabajos13/emtex/emtex.shtml
30. Hinojosa Quintana, M. (1999). *Planeación estratégica de recursos humanos (investigación documental y de campo)*. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Psicología, México: U.N.A.M., Facultad de Psicología.
31. Hofer Charles, y Schendel D. (1985). *Planeación estratégica: Conceptos analíticos*. Colombia, Edit. Norma, pp. 48, 49.
32. Ibarra Almada, A. (1998). *Presentación en Power Point de el Seminario Andino sobre Formación Basada en Competencia Laboral*. Bogotá. CONOCER. Extraído el 8 de Enero de 2005 de: www.cinterfor.org.uy
33. INEM. (1995). *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*. Madrid.
34. Jobert, Annette. (1990). *Las grillas de clasificación profesional, algunas referencias históricas*. Buenos Aires. Edit. Piette-Humanitas.
35. Jusidman De B., Dennise. (1998). *Evaluación de competencias: Un modelo de medición para la capacitación*. Uruguay. Extraído el 10 de Febrero de 2005 de: www.oei.org.co/iberfop/uruguay.htm
36. Llano, Carlos. (Marzo – Abril, 2001). *El Empresario del Siglo XXI*. Gestión Volumen 1, No 2.
37. Luque Martínez, Juan A. (s.f.). *Eficacia en la productividad personal*. Extraído el 9 de Octubre de 2004 de: www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/efiprodpers.htm
38. Maggi Cárdenas, Juan C. (s.f.). *Qué es la administración de personal*. Extraído el 5 de Noviembre de 2004 de :www.monografias.com/trabajos
39. Mancilla G. (1998). *Evaluación de la personalidad: Cuestionario de 16 factores de la personalidad*. México, Material didáctico: U.N.A.M., Facultad de Psicología.
40. Manual Moderno. (2002). *Catálogo de pruebas psicológicas*. México, Edit. Manual Moderno, pp. 61.
41. Márquez Pérez, Mónica. (s.f.). *Satisfacción Laboral*. Extraído el 15 de Noviembre de 2004 de: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm
42. Martínez, Pedro. (2000). *Comportamiento Organizacional*. Extraído el 25 de Noviembre de 2004 de: www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/index.shtml www.monografias.com

43. Mertens, Leonard. (1997). Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo. Cinterfor/OIT. Extraído el 27 de Enero de 2005 de: www.cinterfor.org.uy/publicaciones
44. Moloney, Karen. (1998). ¿Es suficiente con las competencias?. Training and Development Digest. Extraído el 4 de Febrero de 2005 de: www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.
45. Mora Argudín, M. y Negrete Laguna. (1990). Satisfacción laboral. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Psicología. México: U.N.A.M., pp. 43 – 67.
46. Moscoso Robles, Gloria E. (2005). Manual de técnicas y herramientas de la psicología aplicadas al coaching ejecutivo. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Psicología, México: U.N.A.M., Facultad de Psicología, pp. 6 – 23, 91 – 125.
47. Muñoz, Julián. (Mayo, 1998). Implantación de un sistema de selección por competencias. Training and Development Digest. Extraído el 19 de Febrero de 2005 de: www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.
48. Nares Hernández, J. R. (2001). Modelo de competencias laborales en México. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Psicología, México: U.N.A.M., Facultad de Psicología, pp. 176 – 187.
49. Organización Internacional del Trabajo. (2001). Conceptos básicos de competencias laborales. Extraído el 7 de Octubre de 2004 de: www.cinterfor.org.uy
50. OIT. (1993). Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra. 1993.
51. Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). 40 Preguntas sobre competencias laborales. Extraído el 24 de Septiembre de 2004 de: www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm
52. Ortega Carrillo, T. (1996). La satisfacción en el trabajo y algunos factores que la producen. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Psicología, México: U.N.A.M., Facultad de Psicología, pp. 25 – 29, 68 – 70.
53. Pacheco Ruth, (2005). Competencias clave para la comunicación organizacional. Revista Chasqui #90, junio 2005. Extraído el 13 de Octubre de 2005 de: www.comunica.org/chasqui/90/pacheco90.htm
54. Palomino Mariselli, Rogger, A. (s.f.). Clima Organizacional. Extraído el 23 de Septiembre de 2004 de: www.sht.com.ar/archivo/temas/clima.htm.

-
-
55. Pérez López, Ma. Del Carmen. (2003). Modelo para seleccionar y capacitar personal a través de competencias laborales. Tesina para obtener el grado de Licenciado en Psicología, México: U.N.A.M., Facultad de Psicología, pp. 15 – 54.
56. Profeco. (2003). Curso de Inducción.
57. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional (IBERFOP). (Julio, 1998). Seminario de Organización y Gestión de proyectos de reforma de Formación Profesional basada en Competencias. Uruguay. Extraído el 12 de Agosto de 2004 de: www.oei.org.co/iberfop/uruguay.htm
58. Pro-Industria. (Septiembre – Octubre, 2002). Apuntes del curso Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.
59. Pro-Industria. (Noviembre - Junio 2003). Apuntes del Diplomado de Reingeniería en Recursos Humanos.
60. Ramos Campa, Verónica, E. (2002). Las competencias laborales en el ámbito de la psicología organizacional. Tesina para obtener el grado de Licenciado en Psicología, México: U.N.A.M., Facultad de Estudios Profesionales Iztacala, pp. 107.
61. Rodríguez Estrada, M. (1996). Los valores, clave de la excelencia. México, Edit. Mc Graw Hill, pp. 92 – 108.
62. Robbins Stephen, P. (1998). Comportamiento organizacional; conceptos, controversias y aplicaciones. México, Edit. Prentice – Hall, pp. 50 – 53, 78 – 81, 86, 87, 90, 91, 120, 121, 132 – 161, 594 – 639.
63. Rodríguez Trujillo, N. (1999). Selección de personal basada en competencias. XXVII Congreso Interamericano de psicología, Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
64. Schermerhorn, J. (1985). Comportamiento en las organizaciones. México, Edit. Interamericana, pp. 38 – 61, 88 – 105.
65. Schultz, Duane. (1985). Psicología industrial. México.
66. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (1986). Catálogo Nacional de Ocupaciones. México.
67. Spencer, Lyle y McClelland, David. (1984). Competency Assessment Methods: History and State of the Art. Extraído el 8 de Diciembre de 2004 de: www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.
68. Steiner, George. (1985). Planeación estratégica (Lo que todo director debe saber). México, Edit. Continental, pp. 19 – 53.

-
-
69. Trotman, Alex. (1999). Hacer Cambios. Edit. Panorama
70. Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña. (Octubre, 2002). Apuntes del Postgrado en Gerencia de Proyectos en la materia de Psicología Funcional. Extraído el 18 de Enero de 2004 de: www.rincondelvago.com/actitud-laboral.html
71. Vanegas, Guido S. (s.f.). Extraído el 24 de Noviembre de 2004 de: www.geocities.com/svg88
72. Vargas Zúñiga, F. (2000). De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas. Extraído el 16 de Febrero de 2005 de: www.cinterfor.org.uy
73. Vargas Zúñiga F. (2004). Competencias clave y aprendizaje permanente. Extraído el 13 de Octubre de 2005 de: www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/vargas
74. Vázquez, T. (s.f.). Competencias laborales. Extraído el 18 de Noviembre de 2004 de: www.monster.emagister.com/index.cfm
75. Vega Rugerio, Javier. (Septiembre, 1999). Baterías psicológicas en Selección y capacitación de personal. México, Revista laboral No. 84, pp. 5.
76. Vega Rugerio, J. (2001). Estrategia sistemática en la selección de personal por competencias laborales. Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración, México: U.N.A.M., Facultad de Contaduría y Administración., pp. 199.
77. Vite Sanpedro S. (1999). Apuntes del curso: Pruebas psicológicas en el proceso de selección de personal. México: U.N.A.M., Facultad de Psicología.
78. www.conocer.org.mx, extraído el 19 de Octubre de 2004
79. www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm, extraído el 9 de Noviembre de 2004.
80. www.profeco.gob.mx , extraído el 7 de Enero de 2005
81. www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/exp_fb/i_d.htm. Algunas experiencias de formación y certificación basada en competencias en América Latina. Extraído el 13 de Octubre de 2005.

Anexos

*"Proyecta lo difícil partiendo de donde
aún es fácil; realiza lo grande partiendo
de donde aún es pequeño; todo lo difícil
comienza siempre fácil, todo lo grande
comienza siempre pequeño....."*

Lao - tse

ANEXO 1

Denuncia pública de los empleados de Profeco en el Periódico unomasuno.
Fuente: Gaytán, J., Septiembre 2004.

Balcón

JEFE GAYTÁN

¡CHALE!, hemos estado re solicitados, (sin adornos), pos nos s'tán llegando quejas de a bute bamba de nuestros lectores que nos hacen favor de mandarnos vía internet a nuestro correo electrónico. ENTRE OTROFAS interesantes, tenemos una denuncia-queja contra el procurador del Consumidor (PROFECO), Carlos Arce Macías, al que tildan los quejosos de s'tár de parapeto por andar colgadote como entre nubes por buscar la candidatura para la gubernatura de Guanajuato. Y DE LA Procuraduría a su cargo, no le importa nada ni 'stá enterado de la espantosa situación que 'stán viviendo los empleados. POS DICEN camellitos que llevan hasta más de veinte años, en diez administraciones que no habían pasado nunca una situación tan gacha y humillante, como con el trato mamerto que les da la Directora de Recursos Humanos, una tal Brenda Lilia Ramírez Yáñes, que quién sabe de donde la sacaron. YA ES EL karma-verdugo de tochos morochos. HA CORRIDO al resto de personal, al que trata en forma arbitraria, prepotente, perversa, gacha y horrible. GOZA AL hacer llorar a la gente en forma sádica pisoteando sus derechos laborales. MIENTRAS los seudolíderes de la PROFECO tampoco hacen nada a su favor, y concludamente se hacen de la vista gorda. ELLOS SON Mauricio Orozco Hernández y Martín Corona Navarrete, que nos aseguran se arrastran con los patrones, y a la clase cambiadora que deben representar y defender, la dejan morir sola. LA MENTA-



Sintetizando el fragmento anterior de la sección "Balcón" del periódico unomasuno, se tiene que hay un gran descontento por parte de los empleados de Profeco en contra del Procurador Carlos Arce Macías. Dicen que aceptó el puesto solo porque desea ser candidato a la gubernatura de Guanajuato. Debido a ello no se da cuenta del maltrato y humillaciones de que son objeto por parte de la Directora de Recursos Humanos. Denuncian que ha despedido a muchas personas, que trata al personal de manera arbitraria y prepotente. Lastima a la gente pisoteando sus derechos laborales y los líderes de la Institución no hacen nada para impedirlo.

representar y defender, la dejan morir sola. LA MENTADA Brenda Lilia, nos aseguran, anda traindo 6 ó 7 guararras huevones, que no hacen nada, sólo tratar de apantallar sus barberos a los que les ha conseguido plazas de desplazados. NOS AGREGAN que la ñora Brenda no recibe a nadie y cuando se "digna", es gacha, además de que tiene complejos de investigadora china y ha creado un ambiente re gediondoro, de temor, reviviendo a la Gestapo. POS LES quita al chilaquil pagos de tiempos extra. LA CONTRALORA del gobierno, Gloria Elia Sánchez Roldán, tampoco cumple con su talón, ya que le han llegado quejas que nunca resuelve y que la neta s'tá de adorno también, pos le ven la cara. ASI QUE piden los afectados esclavos, que s'tán en el infierno allá en la lleca de José Vasconcelos número 208 en la colonia Condesa (oficinas de PROFECO). QUE SU JEFE, el Procurador del Consumidor Carlos Arce Macías retache a la realidad y no se consuma en la dejadez. SE DE colorín del caos en el que s'tá la dependencia a su cargo. QUE FUNCIONA-



Este fragmento denuncia que la Directora de Recursos Humanos, no recibe a nadie en su oficina y cuando lo hace, es de mala manera. Que ha creado un muy mal ambiente de trabajo, lleno de temor. Que ha retirado el derecho de pago por horas extra. Por lo que los empleados piden que el Procurador vea la realidad por la que pasa la Institución y se de cuenta del caos en que está la dependencia.

el que s' tá la dependencia a su cargo. QUE FUNCIONARIOS menores sin criterio lo s' tán traicionando y creándole una fea imagen, como tigre, que s' mangoneado y manipulado por sus colaboradores que se despachan con la cuchara grande. DÁNDOLE RIENDA suelta a sus complejos reprimidos de frustrados, al tratar a los cambiadores como si fueran ganado y no seres humanos, que cumplen con una importante misión de esfuerzo d' rina y huevo. Y QUE merecen sí no estímulos, por lo menos respeto y no acalambarlos con jaladas, porque la gente así no rinde, no sean majes afirman, enojados y resentidos. POR LO QUE en su plano "petitorio" dirigido al Procurador Carlos Arce -vía su viejo- (unomásuno), exigen. UNO: que el Procurador pouga de patitas en la calle a la Brenda Lilia Ramírez Yáñez, por no reunir el perfil ni tener la experiencia y calidad moral en el manejo de la clase trabajadora. MANDÁNDOLA a un cuartel de policía o en su defecto de soldados. DOS: Que el Procurador les de chance a los querellantes de sostener un tete a tete con él colectivamente, para intercambiar opiniones y ponerlo al tanto del desmoder que se genera por la ineptitud y gachez de los mandos medios. TRES: Tener un

Figura 89. Denuncia pública de los empleados de Profeco en el Periódico unomasuno.
Fuente: Gaytán, J., Septiembre 2004.



Este último fragmento dice que, el Procurador debe darse cuenta de que los funcionarios bajo su cargo le crean mala imagen a la Institución, tratan como "ganado" a los trabajadores y que si bien, no piden estímulos económicos, si demandan respeto. Ya que de seguir la misma situación, el rendimiento seguirá en decremento.

Debido a lo anterior, demandan al Procurador que despida a la Directora de Recursos Humanos por considerar que no reúne el perfil, la experiencia, ni la calidad moral para tener personal bajo su cargo. Que él sostenga una plática colectiva, para informarle de la ineptitud de los mandos medios. Que tenga un trato más humano, para que pueda surgir armonía y un ambiente sano de trabajo, con espíritu de servicio y respeto.

ANEXO 2

CUESTIONARIO

El presente cuestionario se aplica con el propósito de obtener información acerca de las actitudes de las personas ante el trabajo; dicha información se utilizará exclusivamente en un proyecto de tesis, por lo que se pide sinceridad al responder. Gracias por su colaboración.

Instrucciones: No anote su nombre, el cuestionario es anónimo, solo se solicita que indique, marcando con un "X", la letra corresponde a su edad, sexo y antigüedad.

1.- Edad:

- a) Entre 18 y 22 años
- b) Entre 23 y 27 años
- c) Entre 28 y 32 años
- d) Entre 33 y 37 años
- e) Entre 38 y 42 años
- f) Entre 43 y 47 años
- g) Entre 48 y 52 años
- h) Entre 53 y 57 años
- i) 58 o más años.

2.- Sexo:

- a) Hombre
- b) Mujer

3.- Antigüedad en este empleo:

- a) Entre 0 y 1 año
- b) Entre 2 y 5 años
- c) Entre 6 y 10 años
- d) Entre 11 y 15 años
- e) Entre 16 y 20 años
- f) Entre 21 y 25 años
- g) 26 años o más años

En la hoja siguiente usted encontrará una serie de enunciados, lea cuidadosamente cada uno de ellos y luego marque con una "X" la opción que mejor describa su forma de pensar empleando el código que viene a continuación:

TA = Totalmente de acuerdo

A = Acuerdo

I = Indeciso o neutral

D = Desacuerdo

TD = Totalmente en desacuerdo

Ejemplo: Me gustan los días lluviosos

TA ~~A~~ I D TD

Esto quiere decir que a usted le gustan los días lluviosos aunque no completamente y por eso ha marcado la opción "A", es decir, "Acuerdo". De esta forma y según sea su opinión, proceda con los siguientes enunciados.

1.- Me siento satisfecho con el trabajo que realizo.....	TA	A	I	D	TD
2.- Las prestaciones que recibo en mi trabajo son las adecuadas.....	TA	A	I	D	TD
3.- En mi trabajo las políticas para ascender son injustas.....	TA	A	I	D	TD
4.- Mi trabajo es agradable.....	TA	A	I	D	TD
5.- Mi jefe se interesa por mi bienestar.....	TA	A	I	D	TD
6.- Las relaciones con mis compañeros de trabajo son agradables.....	TA	A	I	D	TD
7.- Mis compañeros me ayudan a realizar mi trabajo.....	TA	A	I	D	TD
8.- Los ingresos que recibo por mi trabajo son los adecuados para mis gastos normales.....	TA	A	I	D	TD
9.- Los ascensos en mi trabajo son frecuentes.....	TA	A	I	D	TD
10.- El trabajo que desempeño es rutinario.....	TA	A	I	D	TD
11.- Mi jefe me ayuda a realizar mi trabajo.....	TA	A	I	D	TD
12.- Estoy satisfecho con el dinero que gano en mi trabajo.....	TA	A	I	D	TD
13.- Mis compañeros de trabajo se interesan por mi.....	TA	A	I	D	TD
14.- Las relaciones con mi jefe hacen más grato mi trabajo.....	TA	A	I	D	TD
15.- El trabajo que desempeño es el que siempre quise tener.....	TA	A	I	D	TD
16.- Mi trabajo es interesante.....	TA	A	I	D	TD
17.- Mi trabajo es aburrido.....	TA	A	I	D	TD
18.- Mis compañeros de trabajo son amistosos....	TA	A	I	D	TD
19.- En mi trabajo existen facilidades para alcanzar mejores puestos.....	TA	A	I	D	TD
20.- Me siento frustrado por el trabajo que actualmente realizo.....	TA	A	I	D	TD
21.- Trabajo a gusto con mi jefe porque es amistoso.....	TA	A	I	D	TD
22.- Me gusta la forma en que mi jefe supervisa las actividades de trabajo.....	TA	A	I	D	TD

Gracias por su colaboración

ANEXO 3

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1. Aportaciones de diversas disciplinas al Comportamiento organizacional.....	18
Tabla 2. Taxonomía de los valores.....	28
Tabla 3. Factores críticos de puestos de Cleaver.....	141
Tabla 4. Factores base de puestos en el Cleaver.....	142
Tabla 5. Estilos personales en el Cleaver.....	142
Tabla 6. Motivación en el caso de alto empuje en el Cleaver.....	143
Tabla 7. Comparación entre las características de las organizaciones actuales y las tradicionales.....	150
Tabla 8. Resultados de confiabilidad y validez por factores, en el cuestionario de satisfacción laboral de García.....	176
Tabla 9. Competencias Clave detectadas a partir de la planeación estratégica de Profeco.....	177
Tabla 10. Competencias Clave del personal con responsabilidades de supervisión de Profeco.....	178
Tabla 11. Niveles y rangos a otorgar en los resultados de las pruebas psicométricas.....	199
Tabla 12. Guía para otorgar niveles y rangos a cada competencia clave, de acuerdo con la prueba y factores o escalas necesarios en cada una.....	200
Tabla 13. Tabla para otorgar rango y nivel de acuerdo a los estenes obtenidos con valor (+) en el 16 PF.....	200
Tabla 14. Tabla para otorgar rango y nivel de acuerdo a los estenes obtenidos con valor (-) en el 16 PF.....	200

Tabla 15. Tabla para otorgar rango y nivel de acuerdo a un puntaje alto en el Jackson.....	201
Tabla 16. Tabla para otorgar rango y nivel de acuerdo a un puntaje bajo en el Jackson.....	201
Tabla 17. Tabla para otorgar un rango de satisfacción laboral de acuerdo con el puntaje total obtenido en el cuestionario de satisfacción laboral de García.....	202
Tabla 18. Tabla para otorgar un rango de satisfacción de acuerdo con el puntaje total obtenido en los reactivos que miden el factor trabajo mismo.....	202
Tabla 19. Tabla para otorgar un rango de satisfacción de acuerdo con el puntaje total obtenido en los reactivos que miden el factor de oportunidades de promoción.....	202
Tabla 20. Tabla para otorgar un rango de satisfacción de acuerdo con el puntaje total obtenido en los reactivos que miden el factor salario y prestaciones.....	203
Tabla 21. Tabla para otorgar un rango de satisfacción de acuerdo con el puntaje total obtenido en los reactivos que miden el factor de relación con el jefe.....	203
Tabla 22. Tabla para otorgar un rango de satisfacción de acuerdo puntaje total obtenido en los reactivos que miden el factor de relación con los compañeros.....	203
Tabla 23. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 1.....	205
Tabla 24. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 2.....	207
Tabla 25. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 3.....	209
Tabla 26. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 4.....	211
Tabla 27. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 5.....	213
Tabla 28. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 6.....	215
Tabla 29. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 7.....	217
Tabla 30. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 8.....	219

Tabla 31. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 9.....	221
Tabla 32. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 10.....	223
Tabla 33. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 11.....	225
Tabla 34. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 12.....	227
Tabla 35. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 13.....	229
Tabla 36. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 14.....	231
Tabla 37. Resultados promedio por competencia clave en el sujeto 15.....	233

FIGURAS

Figura 1. Contenido.....	11
Figura 2. Elementos clave del comportamiento organizacional.....	17
Figura 3. Conclusión esquemática del capítulo 1.....	23
Figura 4. Conclusión esquemática al capítulo 2.....	49
Figura 5. Conclusión esquemática del capítulo 3.....	61
Figura 6. Mapa funcional.....	81
Figura 7. Conclusión esquemática del capítulo 4.....	103
Figura 8. Elementos de la Administración por competencias.....	109
Figura 9. Modelo de 360°.....	126
Figura 10. Conclusión esquemática del capítulo 5.....	154
Figura 11. Misión de Profeco.....	157
Figura 12. Visión de Profeco.....	157
Figura 13. Ubicación de Profeco en el Gobierno Federal.....	160
Figura 14. Marco legal y normativo de Profeco.....	161
Figura 15. Total de Delegaciones Profeco en la República Mexicana.....	162

Figura 16. Atribuciones de Profeco (verificación y vigilancia).....	163
Figura 17. Servicios principales de Profeco.....	164
Figura 18. Servicios principales de Profeco.....	165
Figura 19, 20. Servicios de investigación y divulgación de Profeco.....	165
Figura 21. Principales servicios de Profeco.....	166
Figura 22. Resultados del 16 PF en el sujeto 1.....	204
Figura 23. Resultados del Jackson en el sujeto 1.....	204
Figura 24. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 1.....	205
Figura 25. Resultados del 16 PF en el sujeto 2.....	206
Figura 26. Resultados del Jackson en el sujeto 2.....	206
Figura 27. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 2.....	207
Figura 28. Resultados en el 16 PF del sujeto 3.....	208
Figura 29. Resultados en el Jackson del sujeto 3.....	208
Figura 30. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 3.....	209
Figura 31. Resultados del 16 PF en el sujeto 4.....	210
Figura 32. Resultados del Jackson en el sujeto 4.....	210
Figura 33. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 4.....	211
Figura 34. Resultados del 16 PF en el sujeto 5.....	212
Figura 35. Resultados del Jackson en el sujeto 5.....	212
Figura 36. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 5.....	213
Figura 37. Resultados del 16 PF en el sujeto 6.....	214

Figura 38. Resultados del Jackson en el sujeto 6.....	214
Figura 39. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 6.....	215
Figura 40. Resultados del 16 PF en el sujeto 7.....	216
Figura 41. Resultados del Jackson en el sujeto 7.....	216
Figura 42. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 7.....	217
Figura 43. Resultados del 16 PF en el sujeto 8.....	218
Figura 44. Resultados del Jackson en el sujeto 8.....	218
Figura 45. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 8.....	219
Figura 46. Resultados del 16 PF en el sujeto 9.....	220
Figura 47. Resultados del Jackson en el sujeto 9.....	220
Figura 48. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 9.....	221
Figura 49. Resultados del 16 PF en el sujeto 10.....	222
Figura 50. Resultados del Jackson en el sujeto 10.....	222
Figura 51. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 10.....	223
Figura 52. Resultados del 16 PF en el sujeto 11.....	224
Figura 53. Resultados del Jackson en el sujeto 11.....	224
Figura 54. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 11.....	225
Figura 55. Resultados del 16 PF en el sujeto 12.....	226
Figura 56. Resultados del Jackson en el sujeto 12.....	226
Figura 57. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 12.....	227

Figura 58. Resultados del 16 PF en el sujeto 13.....	228
Figura 59. Resultados del Jackson en el sujeto 13.....	228
Figura 60. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 13.....	229
Figura 61. Resultados del 16 PF en el sujeto 14.....	230
Figura 62. Resultados del Jackson en el sujeto 14.....	230
Figura 63. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 14.....	231
Figura 64. Resultados del 16 PF en el sujeto 15.....	232
Figura 65. Resultados del Jackson en el sujeto 15.....	232
Figura 66. Comparación entre el perfil esperado y el perfil obtenido por el sujeto 15.....	233
Figura 67. Resultados del nivel total de satisfacción laboral por sujeto.....	234
Figura 68. Resultados porcentuales del nivel general de satisfacción laboral...234	
Figura 69. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 1.....	235
Figura 70. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 2.....	235
Figura 71. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 3.....	236
Figura 72. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 4.....	236
Figura 73. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 5.....	237
Figura 74. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 6.....	237
Figura 75. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 7.....	238

Figura 76. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 8.....	238
Figura 77. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 9.....	239
Figura 78. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 10.....	239
Figura 79. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 11.....	240
Figura 80. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 12.....	240
Figura 81. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 13.....	241
Figura 82. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 14.....	241
Figura 83. Resultados del nivel de satisfacción total y por factores, en el sujeto 15.....	242
Figura 84. Resultados porcentuales del nivel general de satisfacción en el factor trabajo mismo.....	242
Figura 85. Resultados porcentuales del nivel general de satisfacción en el factor oportunidades de promoción.....	243
Figura 86. Resultados porcentuales del nivel general de satisfacción en el factor salario y prestaciones.....	243
Figura 87. Resultados porcentuales del nivel general de satisfacción en el factor jefe.....	244
Figura 88. Resultados porcentuales del nivel general de satisfacción en el factor de relación con los compañeros.....	244
Figura 89. Denuncia pública de los empleados de Profeco en el Periódico unomasuno.....	278 – 280