



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

“LAS COMPETENCIAS LABORALES EN UNA EMPRESA
DE SERVICIOS”

R E P O R T E
L A B O R A L

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A

MARÍA EUGENIA ORTEGA MARÍN

DIRECTORA DE REPORTE: MTRA. SILVIA GUADALUPE VITE SAN PEDRO

REVISOR: LIC. JUAN VARELA JUÁREZ

SINODALES:

LIC. ALEJANDRA GARCÍA SAISÓ

LIC. HUMBERTO PATIÑO PEREGRINA

DR. HUMBERTO PONCE TALANCÓN

MÉXICO, D.F.

FEBRERO 2006





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	1
RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I ESCENARIO LABORAL	6
CAPITULO II. LA ORGANIZACIÓN	
2.1 Definición	10
2.2 Surgimiento	14
2.3 Importancia	17
2.4 Tipos de organizaciones	18
CAPITULO III LAS COMPETENCIAS LABORALES	
3.1 Importancia	21
3.2 Definición	24
3.3 Teorías del modelo de competencia laboral	26
3.4 Características y clasificación de las competencias	32
3.5 Competencias existentes	34
3.6 Aplicación del modelo de competencia dentro de la organización	34
3.7 Norma ISO 9001:2000	38
CAPITULO IV. METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS	
4.1 Definición del panel	40
4.2 Plan estratégico	40
4.3 Competencias organizacionales	43
4.4 Competencias del área	44
4.5 Competencias por puesto	45
4.6 Perfil de competencias	48
4.7 Análisis y Resultados	55
4.8 Conclusiones	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ANEXO	
A. Catálogo de competencias	60
B. Perfil de competencias	119

AGRADECIMIENTO

Doy gracias:

A mis padres José y Elisa, por ser un ejemplo de vida, por el amor, cariño, comprensión y todo lo que me han dado.

A Armando por el amor y paciencia que siempre me ha tenido, sin ti, nada de esto sería posible.

A mis hermanos Leticia, Ramón, Alejandro, Francisco, Guadalupe y Virginia, por el amor, apoyo moral y sobre todo el estar allí cuando los he necesitado.

A mis amigas Lia, Ariadna, Diana, Lilian, Tania y Rocío, por su amistad y cariño.

A mi directora de reporte Mtra. Silvia G. Vite San Pedro, por sus consejos, enseñanzas y paciencia.

A mis sinodales Lic. Humberto Patiño Peregrina, Dr. Humberto Ponce Talancón, Lic. Alejandra García Saisó, y revisor de reporte Lic. Juan Varela Juárez, por el tiempo dedicado a este examen y a sus valiosos comentarios e indicaciones.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por haberme dado la oportunidad y el honor de estar en su matrícula de estudiantes, gracias por todo lo que me brindo, estoy orgullosa de pertenecer a esta institución.

Y a todos los que de alguna u otra manera ayudaron en la realización de este proyecto.

Atentamente
María Eugenia Ortega Marín

Resumen

Entre los factores que intervienen en la organización de toda empresa, sea de tipo industrial, comercial o de servicio, destaca en primer término por su trascendencia e importancia, el factor humano. A este respecto, el contar con un perfil del puesto, ayuda al psicólogo del trabajo a agilizar los procesos de Recursos Humanos en la organización, es así como el modelo de Competencias, es eminentemente práctico y conductual, lo que lo hace altamente operativo y centrado directamente en los resultados del negocio a nivel de las personas, necesidad fundamental para cualquier empresa actual. Uno de los métodos ideados para identificar competencias es el panel de expertos, cuyo objetivo es identificar las competencias requeridas para un puesto de trabajo concreto, y no las de una persona concreta. En Informática Aurum, S.A. de C.V. empresa en la que se basa este Reporte Laboral, no existía formalmente el área, cada gerente de área realizaba su propio "reclutamiento y selección" con conocidos y familiares, no existía control sobre expedientes, capacitación, vacaciones, sueldos, promociones, etc. Debido a que realizaban el reclutamiento de esa forma, el personal contratado no cumplía con las características necesarias para cubrir la vacante lo que significaba una alta rotación de personal, pérdidas por contratar al personal inadecuado; existían puestos de nueva creación que solo eran improvisados sin una descripción de las habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para desempeñarlos. Los procesos que se implementaron con este modelo fueron: Reclutamiento, Selección, Inducción, Evaluación del Desempeño, Desarrollo del Talento y Sueldos. Con la implementación del Modelo de Competencias Laborales dentro de la empresa se logró tener un control sobre el perfil de las personas que ingresaban a la empresa, así como de todos los procesos de recursos humanos que actualmente son aplicados.

Introducción

El inicio de una organización le da un profundo sentido de propósito. Las organizaciones que sobreviven suelen surgir de un manantial filosófico que provee de energía para los retos del futuro.

Entre los factores que intervienen en la organización de toda empresa, sea de tipo industrial, comercial o de servicio, destaca en primer término por su trascendencia e importancia, el factor humano. Sin embargo por las diferencias entre los individuos que las integran, así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está desempeñando o con las que en lo futuro realizará.

En la actualidad con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía y la fuerte competencia, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino administrar con las personas a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, físicas sino también de inteligencia, creatividad, y capacidades intelectuales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología.

Vivimos tiempos caracterizados por constantes cambios. El cambio en si no es un factor nuevo, pero si lo es la rapidez, frecuencia, naturaleza e impacto de los cambios. En este entorno, los factores tangibles de la gestión pierden importancia frente a aquellos intangibles que se derivan de la propia intervención humana. Es aquí dónde adquiere importancia una gestión de Recursos Humanos que permita estimular y optimizar esa intervención humana.

En paralelo, los procesos de globalización e internacionalización de las empresas y de la sociedad en general han generado organizaciones extensas y complejas cada vez más difíciles de gestionar.

El trabajo que aporta el hombre, viene a construir en su conjunto la vida de la organización. Desde épocas pasadas ha sido preocupación básica de los hombres de negocios el poder aprovechar al máximo las cualidades de los distintos tipos de personalidades y características de los individuos que integran la organización, con la mira de fomentar en ellos la máxima eficiencia y colaboración en sus actividades dentro de las distintas funciones de la empresa, para una mejor realización de los fines que esta persigue. Para el logro de esta finalidad, es indispensable colocar al hombre tomando debidamente en cuenta sus habilidades y aptitudes para el puesto cuyos requerimientos así lo exijan,

El contar con la descripción y el perfil del puesto, junto con una batería psicológica, ayuda en gran medida al psicólogo del trabajo a efectuar un adecuado reclutamiento y selección de personal

Por otro lado, se ha comprobado que la sola inteligencia no es un factor que se correlacione con el buen rendimiento en el trabajo y el éxito en la vida, se ha argumentado la medición del rendimiento en el trabajo a través de Competencias Laborales, definiendo competencia como “Una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada con criterios referenciados con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación”. MacClelland, (1973), (Citado en Spencer, L.M. & Spencer, S.M., 1993).

Característica subyacente significa que la característica esta profunda y permanentemente asociada a la personalidad y permite predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y tareas profesionales.

Causalmente relacionada significa que una competencia causa o predice un comportamiento o una actuación.

Criterios referenciados significa que la competencia realmente predice quien hace algo mejor o peor, medido estadísticamente con referencia a estándares o criterios específicos.

Las competencias como infiere su definición, no tienen una aplicación universal. Es decir la gestión de una competencia solo tiene sentido en función de un puesto de trabajo concreto en una empresa y entornos determinados.

El modelo de Competencias ha tenido un auge importante en las empresas durante los últimos años. A diferencia de muchos enfoques generalistas tradicionales, este enfoque es eminentemente práctico y conductual, lo que lo hace altamente operativo y centrado directamente en los resultados del negocio a nivel de las personas, necesidad fundamental para cualquier empresa actual

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”.

El Modelo de Competencias surge de una necesidad de las empresas por alcanzar el alto rendimiento, logrando además dar a las empresas una visión integrada de los recursos humanos que optimizará todos los procesos, reflejándose esto principalmente en los resultados obtenidos por la organización. (Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003)

Las competencias son conductas que están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y a los objetivos que forman parte de una organización, área o puesto; son observables en la realidad cotidiana del trabajo. Ponen en práctica, de forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

En otras palabras, las competencias constituyen un vínculo entre los objetivos y las conductas puestas en práctica para lograrlos, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra.

Con base a competencias no solo se encontrará a una persona capaz de desempeñar el puesto, sino que pueda ofrecer un alto nivel de desempeño que ayude a la organización a alcanzar sus objetivos, además de facilitar la gestión de Recursos Humanos, implicando en ello todos los procesos que se llevan a cabo dentro de ésta.

En estos momentos muchas compañías están viendo en algunos modelos de gestión por competencias, instrumentos demasiado rígidos o demasiado limitativos en un contexto de rápido cambio y un contexto de alta rotación de personal. Es necesario tener en cuenta no solo lo que la persona es, si no de lo que es capaz. Las competencias sin motivos son recursos que no se utilizan; los motivos sin valores no son perdurables; y los valores sin competencias son solo intenciones. (Citado en www.traininggames.com)

Es imprescindible evaluar lo que un profesional valora, que es lo que le motiva, y que es capaz de hacer. No se puede seguir atrayendo y reteniendo a los empleados a base de talonario.

Uno de los métodos ideados para identificar competencias es el panel de expertos, cuyo objetivo es identificar las competencias requeridas para un puesto de trabajo concreto, y no las de una persona concreta.

Este método consiste en la reunión de una serie de profesionales competentes y conocedores de actividades de un puesto de trabajo concreto y de los requisitos para desempeñarlo de forma optima. Mediante esta reunión, los participantes elaboran una lista consecuada de competencias en la que priorizan aquellas competencias que conducen a un desempeño superior en ese puesto de trabajo concreto, apoyándose en la experiencia, el conocimiento del puesto y la empresa en cuestión. (Citado en www.traininggames.com)

Para desempeñar eficazmente un trabajo, un colaborador necesita tener, además de competencias determinadas motivaciones y valores. Esto abre las puertas de nuevos enfoques como la “Gestión por valores” o la “Gestión del talento”. Según el estudio del genoma del talento elaborado por RBTechnology.net con Hewlett Packard (HP), Cysco Systems y GE Capital como socios de investigación:

“Un profesional despliega el talento adecuado cuando posee las competencias necesarias para desarrollar el trabajo, encuentra en el entorno y en el proyecto los motivos adecuados y percibe las consecuencias de su trabajo como algo valioso y deseable” (Citado en www.traininggames.com)

Capítulo 1 Escenario laboral

Informática Aurum, es una empresa fundada en 1990, con el objetivo de brindar servicios en Tecnología de Información. En el año de 1994 se abre la primera sucursal, comenzando así la asociación con IBM y siendo Centro Autorizado de Garantías.

Durante 15 años, Informática Aurum ha ido creciendo poco a poco tanto en personal como en los servicios que proporciona, logrando tener otras asociaciones tecnológicas con empresas de renombre internacional.

Su Misión es “Ofrecer a corporativos del mercado mexicano servicios y soluciones de Tecnología de Información que permitan eficientar los negocios, proporcionando a nuestro personal un plan de vida más que un lugar de trabajo”.

Como se muestra en el la Figura N° 5, Informática Aurum, hoy en día cuenta con 4 sucursales foráneas y una en el Distrito Federal. Siendo todas Centro Autorizado de Garantía de IBM y Centro Autorizado de Servicios de Lexmark y Epson.

Figura N° 5

Sucursal	Año de formación
Distrito Federal	1994
Monterrey	1997
Guadalajara	1999
Querétaro	2000
Tuxtla Gutiérrez	2000

En cada Sucursal existe una persona que realiza la administración de la misma y un Ingeniero de servicio que se dedica a la atención de contratos.

En la Figura N° 6, se puede ver su organización interna, distribuida en las siguientes áreas:

Consultoría y Recursos Humanos. En la sucursal que tiene en el D.F., tiene las áreas de Infraestructura, Help Center, Desarrollo y Fulfillment.

Existen políticas y valores dentro de la organización que están ligados a las competencias laborales que se implantaron en ella, estos valores son calidad, identidad organizacional, servicio y productividad.

La definición de competencias de que trata este reporte es realizado en un principio por la Gerente de Recursos Humanos y los Gerentes de las distintas áreas, terminando ella con toda la parte de Competencias, posteriormente fue realizado por la autora de éste reporte la actualización de las Competencias ya definidas, así como la implementación de éstas dentro de las actividades de Recursos Humanos en la organización, por tanto esta es una adaptación de actividades que se dejaron inconclusas y que se fueron desarrollando poco a poco, por lo que puede presentar ciertas inconsistencias debido a que comencé con la práctica y posteriormente con la teoría científica, dando como resultado un híbrido de un modelo de competencias que retoma conceptos manejados por la anterior encargada del área y los investigados por mi, ya que la Gerente anterior renunció y quedó a cargo de todo y reportando a la Dirección General.

El área de Recursos Humanos tiene como misión aportar recursos humanos adecuados a las necesidades de cada posición en la empresa, y desarrollarlos enfocando su desempeño a la calidad en el servicio al cliente final.

Las actividades de la Gerencia de Recursos Humanos, que desempeño son las de reclutamiento y selección. Plan de compensaciones y propuestas económicas. Detección de necesidades de capacitación. Contrataciones y manejo de expedientes de personal. Definición y actualización de competencias laborales. Comunicación interna. Evaluaciones psicométricas. Manejo de inventario de RH, control de bajas, cambios de sueldo, evaluaciones, asistencias etc.). Inducción al personal de nuevo ingreso. Desarrollo, documentación y actualización de procesos. Atención a demandas y quejas. Revisión y negociación de liquidaciones. Promover la misión, visión y objetivos de la empresa, así como participar en las estrategias que involucren al personal, apoyar en el diseño de estructuras organizaciones, diseñando sistemas, definiendo y difundiendo políticas y procedimientos.

El presente reporte, hace mención a la empresa como tal, tanto el corporativo, como las sucursales foráneas y la del D.F. Como se menciono antes el total de empleados son 79.

Dentro de la empresa, en el año 2003 se creó formalmente el área de Recursos Humanos, este proceso ha requerido de muchos cambios dentro de la organización, ya que al no existir formalmente el área, cada gerente realizaba su propio "reclutamiento y selección" con amigos y familiares que no contaban con el perfil requerido, no existía control sobre expedientes, capacitación, vacaciones, comunicación interna, así como atención a demandas y quejas.

Debido a que realizaban el reclutamiento de esa forma, el personal contratado no cumplía con las características necesarias para cubrir la vacante lo que significaba una alta rotación de personal, pérdidas por contratar al personal inadecuado; existían puestos de nueva creación que solo eran improvisados sin una descripción de las habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para desempeñarlos; por otro lado no contaban con una batería psicológica para cada nivel, tampoco estaban delimitadas las platillas ni la forma en que se daban los aumentos salariales o promociones, además de que no existía un tabulador por medio del cual se pudiera tener una clasificación de los distintos puestos.

El proceso para implementar lo anterior ha sido difícil ya que había una resistencia hacia el área pues las expectativas que se formaron hacia ella eran muy distintas a las de la realidad, además de una falta de cultura laboral.

Con el fin de dar fin a todo lo anterior y sobre la base de la misión, visión, y objetivos de la empresa, se estableció el modelo de competencias laborales, comenzando con ello a definir puestos (proceso ya iniciado por la anterior persona encargada del área y retomada por mi, con adecuaciones), con ello responsabilidades, funciones y por consiguiente un tabulador de sueldos acorde al mercado laboral, además de implementar todos los procesos previamente mencionados.

Capítulo 2 La Organización

2.1 Definición

La vida laboral gira alrededor de las organizaciones. Casi cada aspecto de nuestra vida cotidiana se halla afectado de alguna manera por éstas: el trabajo, la escuela, la familia, la religión, la diversión. Casi cada faceta de la vida tiene lugar en ésta, regulada por o es el resultado de la acción de las organizaciones. De hecho, el concepto de sociedad moderna civilizada se basa en la premisa de que los individuos trabajan juntos (en grupos formales e informales), (Citado en Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M., 1998) para realizar y finalizar con éxito tareas que no pueden efectuarse individualmente. Quizás, debido a que las organizaciones están en todas partes y estamos tan involucrados en ellas, no solemos percatarnos de cómo son y cómo funcionan. Sin embargo, la mayoría de nosotros trabajamos en organizaciones y todos dependemos de ellas para nuestra existencia y calidad de vida.

Podemos afirmar que la empresa moderna es, en realidad, una extensión de la especialización y división del trabajo que ya existía en los primeros grupos sociales.

A continuación se dan algunas definiciones de organización:

"Las organizaciones son sistemas humanos de cooperación y coordinación integrados dentro de límites definidos con el fin de alcanzar metas compartidas". (Citado en Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M., 1998).

Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" Agustín Reyes Ponce. (Citado en www.itlp.edu.mx).

"Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir." Eugenio Sixto Velasco. (Citado en www.itlp.edu.mx).

"Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos" Beckles, Carmichael y Sarchet. (Citado en www.itlp.edu.mx).

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" Issac Guzmán V. (Citado en www.itlp.edu.mx).

"Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa" Koontz & O'Donnell. (Citado en www.itlp.edu.mx).

"La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes" Joseph L. Massie. (Citado en www.itlp.edu.mx).

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego organon que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso. (Citado en www.itlp.edu.mx).

Los elementos básicos del concepto de organización son: (Citado en www.itlp.edu.mx).

Estructura: La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización: Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerarquía: La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones: uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Así podemos decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

Primero que todo, es importante reconocer que la sola idea de organizarse parte del hecho de que el hombre solo, es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos. Particularmente en la sociedad moderna, el hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia necesarios para poder satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solo.

La mayor organización, la sociedad, hace posible que, a través de la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros, se puedan satisfacer también sus necesidades individuales.

La primera idea básica que subyace el concepto de organización, es entonces, la idea del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua. (Blau y Scout (1962), Etzioni (1961), March y Simon (1958), Citado en Schein, H. E., 1982).

La segunda idea básica en la que el concepto de organización esta basado es la de lograr objetivos comunes a través de la coordinación de actividades.

Unida al concepto de coordinación y al del logro de objetivos comunes esta la idea de que los objetivos se pueden lograr más fácilmente si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada. La sociedad ha descubierto que los objetivos se pueden lograr más eficientemente si lo que hay que hacer se reparte entre todos sus miembros. Lo ideal es que la decisión se haga en la base de talento o habilidad innata para hacer algo, pero no siempre tiene que ser así, pues la gente se le puede entrenar para hacer cosas diferentes.

La idea de la división del trabajo está ligada claramente a la idea de diferenciación de funciones. La organización puede lograr sus objetivos más fácilmente si establece diferencias con base en los tipos de tareas, localización geográfica, objetivos generales y específicos, recurso humano disponible dentro de la organización o cualquier otra racionalización. Cuando se analiza una sociedad determinada, se pueden distinguir el sistema económico y sus organizaciones componente y el sistema político con todas las organizaciones gubernamentales que lo definen. La economía de un grupo social tiene como función primordial proveer alimento, techo, bienes y servicios para sus miembros a través de organizaciones que al mismo tiempo generan empleo y dinero para que cada participante pueda adquirir esos bienes y servicios.

El sistema político, por otro lado, sirve para regular la sociedad, brindarle seguridad y protección a sus miembros, y coordinar todas sus instituciones, la tercera idea básica es la que desempeña el sistema educativo: mantener y asegurar el continuo crecimiento de la sociedad a través de la creación, conservación y transmisión del conocimiento a las generaciones futuras. De esta manera, cada segmento de la sociedad realiza una función determinada para asegurar el logro de objetivos comunes.

La cuarta y última idea básica que se necesita para comprender la organización está muy relacionada con la idea de diferenciación y división del trabajo. Si diferentes partes están haciendo cosas diferentes, se necesita entonces una función integradora que asegure que todos los elementos están buscando los mismos objetivos comunes. La forma más típica de integración, aunque de ninguna manera la única, es la jerarquía de autoridad algún sistema selecto de subgrupos o individuos que asegure que hay coordinación entre las partes guiando, limitando, controlando, informando y en general, dirigiendo las actividades de cada una de las partes.

La idea de coordinación implica que cada unidad se somete a algún tipo de autoridad para el logro de un objetivo común. La coordinación se acaba cuando cada unidad decida actuar en interés propio e ignoren las actividades de las demás unidades. La coordinación puede lograrse, en principio, a través de actividades autodisciplinarias como las que caracterizan a un par de niños accionando un balancín.

El tipo de autoridad implícito en la coordinación puede entonces ir desde completa autodisciplina hasta autocracia total, una idea esencial que subyace a la organización es la existencia de algún principio de control que asegure la integración.

En la mayoría de las organizaciones la autoridad aparece revestida en una jerarquía compleja de cargos y niveles.

Idealmente, se supone que cada cargo tiene definida su propia área de responsabilidad y que teóricamente tiene la autoridad para asegurar que la parte de trabajo que le corresponde se realice de acuerdo con un plan más completo. La coordinación se puede implementar entonces si se diseña un manual en el que se asignen responsabilidades.

Los conceptos básicos que se acaban de presentar se pueden resumir en una definición preliminar de la organización que se parece mucho a la definición final que propusieron las primeras personas que teorizaron sobre la organización:

“Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.” (Citado en Schein, H. E., 1982).

Un aspecto importante de esta definición, no discutido aún, es que el objeto de la coordinación son las actividades y no la gente. La verdad es que la misma persona puede pertenecer a diferentes organizaciones porque en cada una de ellas solo algunas de sus actividades son pertinentes, basta sólo con enunciar las actividades o roles que se tienen que desempeñar para que el objetivo se logre.

Precisamente porque la organización está caracterizada fundamentalmente por roles y por un manual para su coordinación, existe independientemente de quien este en ella y puede subsistir aunque se releve a todos sus miembros. En principio, la organización misma sólo cambia cuando se cambia el manual de los roles y actividades, es decir, cuando las más altas autoridades o las personas que asumen esos roles proceden a redefinirlos.

2.2 Surgimiento

Muchos conceptos de organizaciones se remontan a la antigüedad, pues en la antigua China y en Grecia ya se hace mención a las organizaciones y a la organización.

Podemos incluso hallar referencias de división de trabajo y delegación en el Viejo Testamento. Sin embargo, las organizaciones modernas y su estudio sistemático empiezan realmente con la Revolución Industrial.

Una de las primeras aportaciones a lo que actualmente conocemos como Teoría de la Organización fue la de Adam Smith (1776), (Citado en Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M., 1998). , quién demostró la gran eficiencia resultante de la división y especialización del trabajo. Sus investigaciones establecieron las bases organizativas que posteriormente desarrollaron teóricos industriales como Max Weber y Frederick Taylor. (Citado en Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M., 1998).

Weber y el modelo burocrático (Wren, A. D., (1972), (Citado en Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M., 1998). Una de las primeras y más influyentes contribuciones a la teoría de las organizaciones fue la del sociólogo alemán Max Weber (1864-1920) (Citado en Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M., 1998). Su amplio trabajo presentó a la burocracia como la forma de la de organización. En 1800, las organizaciones eran simples extensiones de la estructura familiar. Las contrataciones y promociones de personal se efectuaban utilizando el favoritismo como único criterio. Durante la Revolución Industrial, las organizaciones crecieron y fue entonces cuando se evidenciaron las ineficiencias organizativas. El modelo burocrático propuesto por Weber (como una alternativa racional y eficiente) reúne las siguientes características:

La división del trabajo se organizó de manera que la autoridad y la responsabilidad de cada trabajador estén claramente definidas y legitimadas. Los puestos estaban organizados en una jerarquía de autoridad que establecía una clara cadena de mandato. Los empleados se seleccionaban según su competencia técnica, verificada mediante examen, formación o evaluación. El rendimiento individual esta guiado por reglas estrictas, disciplina y controles. Estas reglas se aplicaban de manera impersonal y uniforme. Se utilizó un sistema de documentación escrita para registrar las reglas y su cumplimiento.

Las oficinas administrativas no eran los dueños de los medios de producción. Los equipamientos pertenecían al puesto u oficina, no a la persona que ocupaba ese puesto u oficina.

La función administrativa fue asumida por profesionales de carrera que trabajaban con una salario fijo.

Aunque la contribución de Weber a la Teoría de la Organización fue inmensa, ésta no tuvo repercusión en Estados Unidos hasta 1940.

Escuela clásica: En esta escuela encontramos dos enfoques distintos. Por un lado Frederick W. Taylor, Roethlisberger, F., J., Dicksonj, W., J., (1939) (Citado en Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M., 1998), con su defensa de la racionalización del trabajo desde los niveles más básicos de la organización y, por otro Henry Fayol, que señalaba la importancia de la aplicación de un modelo racional para la alta dirección.

Ambos enfoques tienen dos puntos en común que proponen una única forma idónea de gestión; intentan desarrollar técnicas racionales que ayuden a crear tanto la estructura como los procesos necesarios para coordinar la acción en cualquier organización.

Taylor y sus seguidores creían que la clave para una dirección eficiente y unas relaciones laborales positivas era el estudio científico de los trabajos realizados por los empleados para descubrir aquellos pasos antieconómicos, intento simplificar las tareas, para que así los empleados pudieran ser formados con facilidad para realizar sus trabajos.

Creía que los empleados estaban motivados principalmente por el dinero y que, si disponía de trabajos simples y bien definidos, tendrían una capacidad mayor de conseguir una recompensa económica. (Citado en Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M., 1998).

Fred Roethlisberger, F., J., Dicksonj, W., J., (1939) (Citado en Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M., 1998), concentró sus esfuerzos en explicar el funcionamiento de los niveles administrativos en las organizaciones. Creía en la posibilidad de desarrollar un conjunto de principios universales para mejorar las prácticas directivas. Para él existen dos funciones directivas de especial relevancia: la coordinación y la especialización.

Escuela de relaciones humanas: El interés se centra principalmente en los grupos y procesos sociales en las organizaciones. Mientras los teóricos clásicos concebían las organizaciones como máquinas bien engrasadas, los teóricos de las relaciones humanas consideraban las organizaciones como coaliciones cambiantes con necesidades múltiples y divergentes. Según esta escuela, la eficacia organizacional es algo más que eficiencia, Roethlisberger, F., J., Dicksonj, W., J., (1939), (Citado en Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M., 1998).

Escuela contingente: Afirma que las relaciones entre las características organizacionales son contingentes o dependientes del contexto. Según esta escuela, es necesario efectuar una evaluación de las condiciones del contexto para seleccionar posteriormente con éxito el diseño y estructura adecuada a la organización. (Citado en Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M., 1998).

Enfoques contemporáneos:

Economía organizativa: Tanto la Teoría de la Economía del Coste de Transacción, Williamson, O. (1981), (Citado en Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M., 1998), como la Teoría de Agencia, Fama, E. (1989), (Citado en Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M., 1998), se basan en principios de

economía industrial y organizativa. Ambas consideran la organización como una serie de transacciones o contratos entre empleados y propietarios.

Según la Teoría de agencia los intereses de los propietarios (denominados agents o agentes) son diferentes a los de los empleados (denominados principals o principales). Los dueños intentan maximizar sus beneficios controlando la organización de la forma más eficiente posible (incluyendo a los empleados). Por otro lado, los agentes intentan minimizar su esfuerzo y maximizar su remuneración. Los principales, para proteger sus intereses, utilizan diversas formas de organización para asegurar que los agentes efectúen su trabajo.

La teoría de la economía del coste de transacción estudia las transacciones internas y externas a la organización (transacciones entre propietarios y directivos, directivos y subordinados, proveedores y fabricantes, vendedores y compradores, etc). Ambos enfoques consideran que el ser humano es egoísta y siempre actúa de forma interesada y oportunista. Por lo tanto, la tarea principal de propietarios y directivos es crear una estructura que asegure que, tanto empleados como clientes o proveedores, no actúen de manera interesada y desdeñosa.

Teoría institucional: Consideran que la realidad social se forma con los miembros de la organización. Dicha teoría enfatiza las similitudes entre organizaciones y, en vez de evaluar los problemas de manera racional y detallada, los miembros de la empresa utilizan presiones sociales para ajustarse a las creencias convencionales o institucionalizadas. Como resultado, los directivos tienen cierta tendencia a imitar prácticas antiguas y experiencias de empresas con éxito. Powell, W., W., DiMaggio, P. (1991), (Citado en Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M., 1998).

Enfoques culturales: Es una extensión del enfoque institucional. Conciben la organización como un todo y estudian los aspectos informales de ésta. La cultura es el resultado de la ideología organizacional que genera las normas, valores y creencias de los individuos. Lo anterior hace que dirijan las acciones de los empleados y proporcionen una lógica a los comportamientos y acciones organizativas. Graham, A., W., (1985), (Citado en Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M., 1998).

Enfoques ecológicos:

El enfoque de la Ecología de la comunidad, Graham, A., W., (1985), (Citado en Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M., 1998), afirma que las organizaciones pueden trabajar en equipo para controlar la incertidumbre del entorno.

El enfoque de la Ecología de la población, sostiene que las organizaciones no son capaces de prever las amenazas del entorno, sino que éste es el que selecciona a las empresas que seguirán sobreviviendo. Aldrich, H., E., (1979), (Citado en Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M., 1998).

2.3 Importancia

Una de las ideas más básicas en la teoría de organización moderna es que “la forma le sigue a la función”. Es decir, uno no puede en realidad diseñar una organización efectiva sin haber hecho antes una evaluación cuidadosa de cuáles han de ser las tareas o propósitos de esa organización y existen muchas formas de integrar el esfuerzo de las diversas partes de la organización, diferentes a las de la jerarquía de autoridad tradicional.

Si la organización tiene éxito en lograr el objetivo de conseguir adeptos o crear demanda para un nuevo producto o servicio, podrá entonces existir, crecer y establecerse como tal.

Como la organización es un hecho “dado”, uno de los procesos más importantes es el de reclutar, entrenar y contratar nuevos empleados. Para el empleado, ese proceso es uno en el que él tiene que aprender a funcionar en la organización, “entrar” en la cultura de la organización o – como algunos sociólogos lo llaman –“adaptarse” a la organización. Van Maanen, (1976), (Citado en Schein, H. E., 1982).

La organización por su parte tiene también expectativas más implícitas y sutiles -por ejemplo que el empleado dé una buena imagen de la organización, que le sea leal, que guarde los secretos de la organización y que todo lo que haga sea por el bien de ella (es decir, que esté siempre bien motivado y listo a sacrificarse por la organización).

Podemos decir que la importancia de la organización es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.).

Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

La estructura debe reflejar los objetivos y planes de la empresa, la autoridad y su ambiente.

La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a como debe ser una empresa.

Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas coacciones han hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es, inadecuado, por todo lo que hemos visto antes.

Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama "mecánica administrativa", y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe sé" y "lo que es". (Citado en www.itlp.edu.mx).

2.4 Tipo de organizaciones

Una organización, tal y como la hemos definido, es lo que los sociólogos llaman una organización formal, para distinguirla de otros dos tipos de organización: una organización social y otra informal.

Las organizaciones sociales son patrones de coordinación que surgen espontáneamente o implícitamente de la interacción humana sin que esta implique coordinación racional alguna para el logro de objetivos comunes explícitos. Un grupo de amigos puede coordinar muy bien sus actividades y aún tener un objetivo común implícito como por ejemplo "divertirse" pero no constituyen por eso una organización formal.

Existen diferentes tipos de organizaciones sociales en la sociedad, tales como la familia, los clubes, las pandillas y comunidades que deben distinguirse de organizaciones formales tales como entidades comerciales, escuelas, hospitales, iglesias, sindicatos y prisiones.

La organización formal esta basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio.

Es la organización planeada; la que está en el papel. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

Organización informal es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal

El termino organización informal se refiere a patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no están estipulados en el manual de roles y actividades. El manual de la organización requiere la coordinación de sólo ciertas actividades. A pesar de que dos obreros en una línea de ensamblaje solo deben hacer lo que se supone deben hacer en su trabajo, es posible también que quieran entablar una conversación formal. Muchos de los más importantes problemas psicológicos de una organización surgen de la compleja interacción entre la organización formal y la informal.

Si a un empleado se le pide que nos dé una idea de su organización, lo más seguro es que nos ofrezca un “organigrama” que muestre en dos dimensiones (1) los diferentes niveles jerárquicos y (2) las diversas áreas funcionales de las que se deriva una división de trabajo. Sin embargo si decidiéramos entrevistar a los miembros de la organización para determinar cómo funciona ésta en realidad y cómo se definen el status e importancia en ella, encontraríamos seguramente que el organigrama brinda una descripción incompleta y posiblemente inadecuada de la realidad.

Se requiere entonces, algo un poco más complejo es decir mostrar tres dimensiones básicas de una organización Schein (1971), (Citado en Schein, H. E., 1982).

1. La dimensión jerárquica, que muestra niveles relativos en la misma forma que aparecen en el organigrama.
2. Una dimensión funcional, que muestra los diferentes tipos de trabajo que se tienen que realizar.
3. Una dimensión de inclusión o centralidad, dada por la medida en que cada persona se acerca o se aleja de la columna vertebral de la organización.

En un estudio clásico en su género que se hizo en los años cincuenta, Melville Dalton (1959), (Citado en Schein, H. E., 1982) demostró que las organizaciones generan grupos que no sólo están informalmente constituidos dentro de diversos límites funcionales y jerárquicos sino que su existencia es también esencial para la buena marcha de la organización. Es común, por ejemplo, que un alto directivo consulte importantes decisiones con un capataz o con un trabajador con quien se ha relacionado por varios años o con quien ha compartido actividades fuera de la organización, sin tener en cuenta los niveles jerárquicos que los separan. Se podría decir entonces que ese capataz o ese trabajador posee un alto grado de centralidad en la organización aún en el nivel jerárquico en que se encuentra.

La dimensión de centralidad es entonces de particular importancia cuando la organización se mira desde el punto de vista de desarrollo, puesto que es posible que un grupo informal se dé y exista en una organización aún cuando no esté reconocido en el organigrama. Desde el punto de vista directivo, es muy importante entender cómo surgen esos grupos informales y qué papel juegan en la marcha de la organización. Desde el punto de vista del desarrollo profesional de cada individuo es importante también reconocer que una carrera se mueve a través de todas estas tres dimensiones y que una persona puede quedarse en el mismo punto en términos de nivel jerárquico o aún quedarse estancada en una determinada área funcional, y todavía tener la posibilidad de moverse en los círculos más centrales e influyentes del sistema informal de la organización.

El proceso de socialización a través de roles organizacionales asume la existencia de esta dimensión de centralidad en qué medida la organización le permite a un miembro que no tiene la suficiente jerarquía para hacerlo o tener acceso a información estrictamente confidencial o particular en la toma de decisiones importantes.

Capítulo 3 Las Competencias

3.1 Importancia

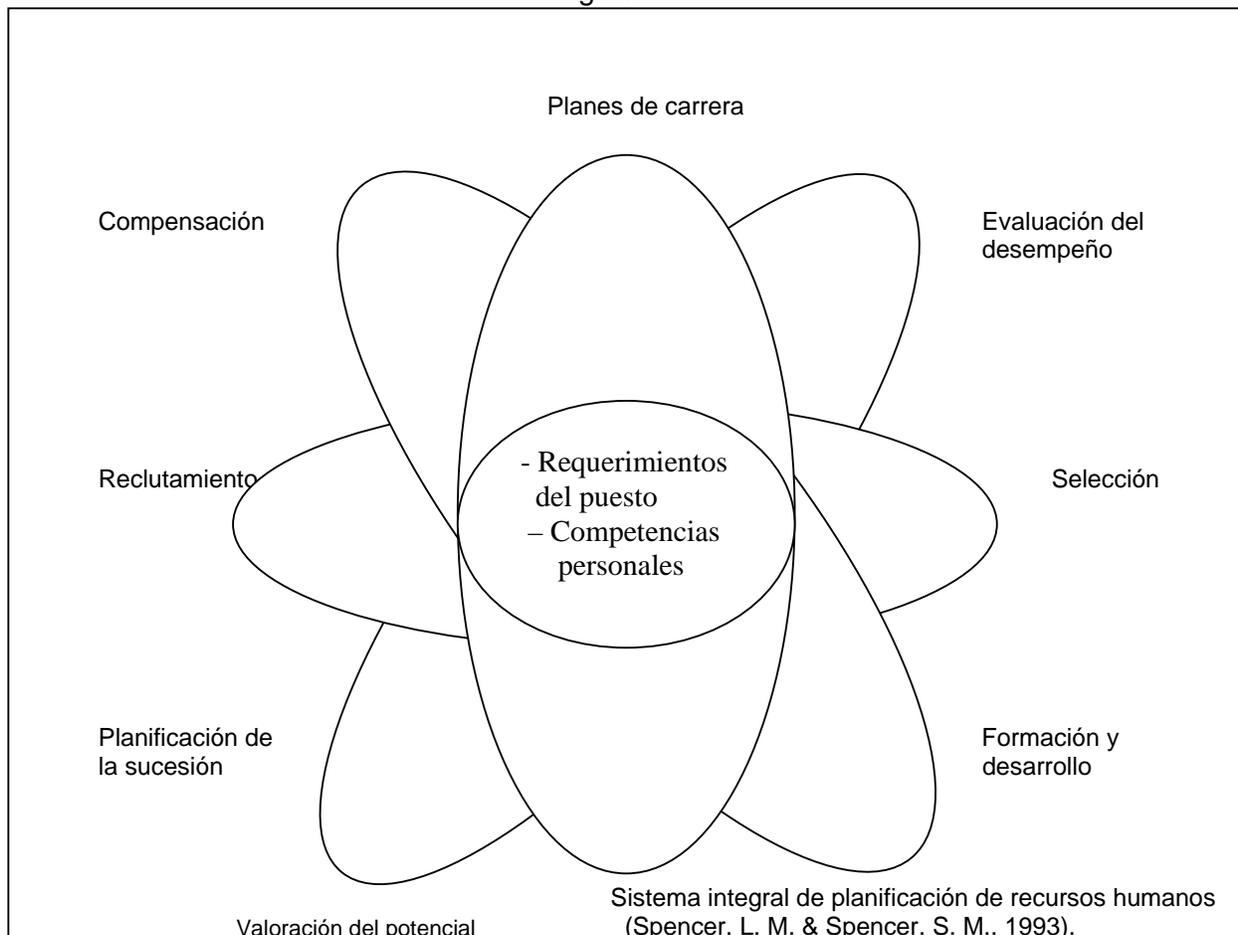
Vivimos tiempos caracterizados por constantes cambios. El cambio en si no es un factor nuevo, pero si lo es la rapidez, frecuencia, naturaleza e impacto de los cambios. En este entorno, los factores tangibles de la gestión pierden importancia frente a aquellos intangibles que se derivan de la propia intervención humana. (Citado en Spencer, L. M. & Spencer, S. M., 1993).

Es aquí dónde adquiere importancia una gestión de Recursos Humanos que permita estimular y optimizar esa intervención humana.

En paralelo, los procesos de globalización e internacionalización de las empresas y de la sociedad en general han generado organizaciones extensas y complejas cada vez más difíciles de gestionar.

El modelo de competencias ha tenido auge importante en las empresas durante los últimos años. A diferencia de muchos enfoques generalistas tradicionales, este enfoque es eminentemente práctico y conductual, haciéndolo altamente operativo y centrado directamente en los resultados del negocio a nivel de las personas, necesidad fundamental para cualquier empresa actual. (Ver Figura N° 1). (Citado en www.traininggames.com)

Figura N° 1



El enfoque de competencias laborales (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003), es considerado una nueva alternativa en la administración de recursos humanos, piedra angular de la nueva cultura “el saber hacer”. Da la posibilidad de mejorar la calidad en la formación de los recursos humanos, concibe un aprendizaje reflexivo que propicia la solución de problemas en situaciones imprevistas en el desempeño mismo del trabajo; implementa la comunicación entre todos los sistemas de la organización, facilita el trabajo en equipo, genera una actitud positiva; se involucra directamente en el proceso de producción de donde recibe la retroalimentación y se reorienta su labor en la consecución de los objetivos planteados; toma en cuenta las necesidades del cliente como eje principal del ciclo de la organización

La competencia laboral representa una forma de evaluar el desempeño en cualquier condición, simplemente la persona puede desempeñar las funciones o no puede, no se deja a la imaginación, ni a la voluntad. La eficiencia se da cuando una competencia encuentra su realización en la persona misma; para ello confluyen una serie de factores como son: gerentes, directivos, sistemas, métodos, categorías, organismos e instituciones, en cualquier ámbito tanto educativo como laboral, con el fin de lograr transformar positivamente la empresa.

Dentro de este modelo es importante considerar la gestión de recursos humanos por competencia laboral, debido a que es un sistema dinámico integral, de cooperación entre los diversos factores que persiguen un mismo objetivo, mejoras en salario, en los procesos de producción, reclutamiento, capacitación, condiciones de seguridad e higiene, ergonomía en el trabajo y que todo esto se oriente a estimular el desarrollo de las competencias o capacidades demostradas en función de los objetivos de la organización, representando entonces una nueva visión donde “el todo son las partes”.

La gestión de recursos humanos en el ámbito empresarial responde en la actualidad a las innovaciones en la ciencia y la tecnología, debido a esto, se requiere de trabajadores calificados, con conocimientos, habilidades cooperativas, que no sean pasivos, con actitudes que pueden resolver las necesidades planteadas por la producción; reflexivos, que no se ensimismen en la repetición de una tarea. Se proyecta como fundamento de las competencias laborales, donde el principal factor se centra en el desarrollo de personal, orientado hacia los objetivos de la empresa.

Dentro de este contexto se delimitan los conocimientos y habilidades requeridos para un trabajo multifuncional y flexible en el área de trabajo y la empresa. El reto del futuro para los directores y empresas es “desarrollar todas las facultades y potencialidades humanas dentro de la organización a fin de hacerla más productiva”. (Citado en www.traininggames.com)

El concepto de competencias laborales a diferencia del modelo tradicional de recursos humanos, se enfoca en el desempeño del trabajador en la función misma que realiza, creando a su alrededor una estructura organizacional que sustenta su eficacia en la aplicación del procedimiento de competencias laborales obteniendo resultados directos de la función misma del trabajador en el proceso de producción.

El modelo tradicional es fuente importante de conocimientos ya que se manejan conceptos de ambos modelos que tienen similitud en la forma más no en su contenido. La formación de recursos humanos es considerada tradicional por el modelo de competencias laborales hasta antes de los años ochenta, ya que posteriormente a esta fecha se comienza la transformación de los procesos de producción en las empresas líderes. (Citado en Alles, M., 2003, 1ª parte)

Si analizamos el modelo tradicional de recursos humanos observamos algunas de las diferencias que existen con el modelo de competencias laborales (Ver Figura N° 2): (Citado en Nares, H.J.R., 2001).

Figura N° 2

Tradicional	Competencias laborales
Los puestos se ven en forma aislada, descripción de las tareas por puesto. Define y limita la actividad laboral de la persona al puesto, con una descripción de tareas acotadas y de aplicación repetitivas.	Descripción de las funciones derivadas de los objetivos de la empresa y del área. Con tareas ampliadas y enriquecidas, orientadas a estimular el aprendizaje individual y de la empresa.
Eficiencia: Hacer bien una actividad Los insumos se relacionan con los productos obtenidos del puesto	Efectividad: Hacer las actividades requeridas. Los insumos se relacionan con los objetivos logrados en la empresa
Orientado al proceso de producción	Orientado al mercado (consumidor)

Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral, (1999), (Citado en Nares, H.J.R., 2001).

El enfoque de competencia laboral surge en el mundo como una respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad y elevar así el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de vida y trabajo de la población. Formación basada en competencia laboral, (1997), (Citado en Nares, H.J.R., 2001).

Es necesario aclarar que la competencia laboral en este aspecto se explica dentro de un concepto holístico, sólo así adquiere sentido. Retomándose la teoría holística para decir que la competencia de los individuos se deriva de la posesión de una serie de atributos que se utilizan en diversas combinaciones para llevar a cabo tareas ocupacionales. La naturaleza del concepto es que se trata de algo correlativo, vincular atributos y tareas en un sistema

conceptual, por un lado la necesidad holística y la de tomar en cuenta contexto y cultura.

Una explicación cognoscitiva de la adquisición y desempeño de una competencia, supone que la competencia en la etapa final de la adquisición de esta capacidad. Formación basada en competencia laboral, (1997), (Citado en Nares, H.J.R., 2001).

3.2 Definición

Las definiciones de competencia son extensas, a continuación se citan algunas de ellas:

McClelland (1973) (Citado en Spencer, L. M. & Spencer, S. M., 1993) habló de medir el rendimiento en el trabajo a través de competencias, definiendo competencia como “Una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con criterios referenciados con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación”.

Spencer & 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 “(p.9)

Rodríguez y Feliú (1996) (Citado en Nares, H.J.R., 2001) las definen como un “Conjunto de conocimientos y 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” (p.76).

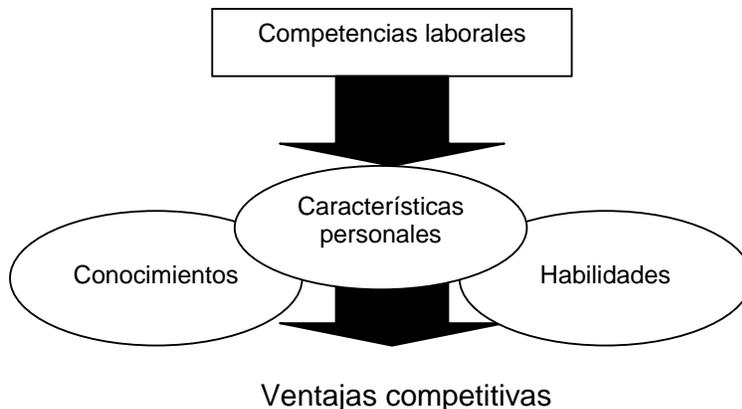
Woodruffe (1993), (Citado en Nares, H.J.R., 2001) las plantea como “Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”.

Domingo, J., (2001), (Citado en Alles, M., 2003) menciona que son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades y aptitudes que tienen las personas y que les predisponen a realizar una serie de actividades con un alto nivel de desempeño, incluyendo aspectos cognitivos, afectivos y de experiencias que constituyen en sí un conjunto de características que distinguen a cada individuo.

Grados (2000), (Citado en Bedolla, C.E., 2001) define la competencia laboral como “La expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerándola en posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo”, añade que la competencia laboral se integra por el conjunto de habilidades y conocimientos que al ser verificados en las situaciones de trabajo o en situaciones más cercanas a ella, significan que una persona ha alcanzado el tipo de nivel esperado. Las

competencias laborales son una mezcla de conocimientos, habilidades y características personales necesarias para obtener un determinado comportamiento que soporte un proceso de negocio, lo ejemplifica de la siguiente forma (Ver Figura N° 3)

Figura N° 3



Para el CONOCER (es “la capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad, para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de una función productiva, así como para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a otros contextos laborales. (Citado en Vargas, Z., F., 2004),

Finalmente Boyatzis (1991), (Citado en Spencer, L. M. & Spencer, S. M., 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 podemos concluir que las competencias:

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 de 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 muy 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): 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).

La misma concepción de las competencias, con su carácter multidimensional, hace que sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas. Spencer & Spencer (1993) consideran, que las competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción, por ejemplo) y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales (Skills) y destrezas mentales o cognitivas. Mientras que Boyatzis (1991) (Citado en Spencer, L. M. & Spencer, S. M., 1993), plantea que una competencia puede ser una “motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo”.

Es importante diferenciar las Competencias necesarias para realizar un trabajo exitosamente, de lo que la persona hace en su trabajo. Woodruffe (1990) (Citado en Spencer, L. M. & Spencer, S. M., 1993), destaca, que, por ejemplo persuadir a otros no es una competencia, sino algo que la persona debe hacer en el trabajo.

Para persuadir a otros eficientemente, la persona debe tener ciertas competencias: ser incisivo en su comprensión de los asuntos, ser abierto en su forma de razonar a fin de encontrar opciones, desear resolver los asuntos y obtener resultados, tener confianza en dirigir a otros, ser sensible a los puntos de vista de otros, actuar en forma cooperativa con otros y estar orientado hacia el logro de objetivos.

3.3 Teorías del modelo de competencia laboral

El modelo de competencia laboral en México retó a diferentes posturas teóricas del aprendizaje que se dan en los diferentes países, y se originan de acuerdo a la cultura y necesidades de cada país, como son el Conductismo (en Estado Unidos), el Constructivismo (en Francia), el Funcionalismo (en Gran Bretaña) y el Holismo (en Australia). (Citado en Nares, H.J.R., 2001).

Estas teorías van a formar el contexto técnico, en cuanto a la metodología y procedimiento se refieren a la certificación de las competencias laborales (Ver Figura N° 4) Formación basada en competencia laboral, (1997), (Citado en Nares, H.J.R., 2001).

Figura N° 4

<p>Conductismo</p>	<p>El análisis conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los trabajos esperados, y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis esta en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de la persona. Se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conllevan a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Mertens (1997), Citado en Nares, H.J.R., 2001)</p>
<p>Constructivismo</p>	<p>En esta teoría no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos. El trabajador construye a partir de las innovaciones o junto con las mismas innovaciones surgidas de la propia experiencia de desempeño, crea su propio ambiente de trabajo y da solución a los problemas planteados, en una alternancia de aprendizaje tanto del que enseña como del que aprende, se vuelve una relación dialéctica, entre su entorno y sus propias capacidades dentro del puesto de trabajo. Mertens (1997), Citado en Nares, H.J.R., 2001)</p>
<p>Holismo</p>	<p>La conducta depende de la situación como un todo, de esta manera el holismo nos dice que el todo no es la suma de las partes (como lo presenta en funcionalismo), sino las partes son el todo. Proponen un análisis de la competencia como una relación holística o integrada, que analiza la compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) necesarios para el desempeño en situaciones específicas, permitiendo la integración del hacer, del saber hacer y del saber aprender con su síntesis en el saber estar. Mertens (1997), Citado en Nares, H.J.R., 2001)</p>
<p>Análisis funcional</p>	<p>Para detectar los elementos de una competencia que se presentan en una actividad productiva compleja, se cuenta con el análisis de las funciones o competencia laboral, dentro del contexto laboral y productivo. La base del análisis funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación (con base en la relación causa-consecuencia), y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o en un conjunto representativo de ellas; además de hacerse necesario una estructura gramatical uniforme para las oraciones que expresen las funciones. Una manera de medir la conducta competente es a través del análisis funcional, donde se desglosa en unidades y elementos que conforman la parte metodológica y de evaluación, sin la cual carece de sustento. Mertens (1997), Citado en Nares, H.J.R., 2001)</p>

En 1993, en México se inicia el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación por parte de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), participan el sector obrero y el empresarial.

El modelo de normas de competencia laboral en México surge de la combinación de la teoría funcionalista y de la teoría holística. Retoma el modelo original de Norma Técnica de Competencia Laboral de la Gran Bretaña y lo combina con el modelo australiano, retomando de este el holismo como sustento teórico de NTCL, y de esta manera cubre las fallas que se considera tiene el modelo Británico. (Citado en Nares, H.J.R., 2001).

En Junio de 1996 inician funciones los primeros tres Comités de Normalización: Industria Alcohólica y Azucarera, Ferroviaria y del Turismo.

La aplicación de la Competencia permite establecer que las tareas son concebidas como un medio cambiante entre los resultados, la dotación de conocimiento y las habilidades del individuo.

Al evolucionar las tareas, los objetivos se hacen más exigentes y obligan al trabajador a proyectar una nueva figura del “saber hacer con el saber”.

La competencia laboral se sustenta en una formalidad institucional que esta representada por un documento denominado Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) la cual valida la experiencia, los conocimientos, habilidades, el bagaje técnico de la persona independientemente de cómo los haya adquirido. Al quedar documentado el proceso de certificación de competencia laboral, se generaliza su validez y aplicabilidad a todas las personas, empresas, sistemas educativos, que quieran volverlo a aplicar, ya sea la misma competencia o adaptarla a sus propias necesidades; es decir, se vuelve una norma nacional. (Citado en Nares, H.J.R., 2001).

Los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral en México surgen del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y Capacitación (PMETYC). (Citado en Nares, H.J.R., 2001). que las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social iniciaron de manera conjunta en septiembre de 1993, con el propósito de establecer las bases que permitieran reorganizar las distintas formas de capacitación de la fuerza laboral, elevar la calidad de los programas de formación y promover una mejor vinculación entre la oferta educativa y las necesidades de calificación de la población trabajadora y las empresas. Este proyecto lo integran cinco componentes: (Citado en Cinterfor, 1997):

- a. Sistema de Normalización de Competencia Laboral. Su objetivo es definir y establecer normas de competencia laboral a nivel de área o subárea ocupacional o por rama de actividad económica, por medio de la constitución de Comités de Normalización en los que participen representantes de los empresarios y de los trabajadores, involucrados con las funciones ocupaciones a normal. Estos Comités contarán con el apoyo técnico, metodológico y financiero del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. (Citado en Cinterfor, 1997).

- b. Sistema de Evaluación y Certificación de Competencia Laboral. Tiene como propósito evaluar y certificar los conocimientos, habilidades y destrezas de las personas, independientemente de la forma en que éstos hayan sido adquiridos y con base en una norma de competencia laboral de carácter nacional, mediante la promoción de Organismos Certificadores de tercera parte, es decir, sin relación laboral o de capacitación con el candidato a certificación. Esto significa que se podrá reconocer la experiencia laboral adquirida por el trabajador, otorgándole la documentación que lo acredite como poseedor de un determinado nivel de competencia en un área ocupacional y que le sea reconocida por el mercado de trabajo. (Citado en Cinterfor, 1997).
- c. Transformación de la Oferta de la Capacitación. Tiene como finalidad reorientar su oferta educativa hacia el enfoque de competencia laboral, lo que implica organizar los contenidos de la enseñanza en módulos flexibles, orientados por resultados y basados en normas de competencia laboral. En este sentido, las normas constituirán el lenguaje común que vinculará de manera efectiva los ámbitos educativo y laboral. La transformación de la oferta implica también el desarrollo de nuevas formas de aprendizaje, de material didáctico y de programas de formación de profesores acordes con el modelo de competencia laboral. (Citado en Cinterfor, 1997).
- d. Estímulos a la Demanda de Capacitación y Certificación. Pretende crear y desarrollar en México el mercado de la capacitación y la certificación de competencia laboral, mediante la aplicación de estímulos económicos y técnicos que beneficien a la población trabajadora, desempleada y ocupada, y a empresas, particularmente micro, pequeñas y medianas; aunque también impulsar la normalización y certificación de empresas líderes. (Citado en Cinterfor, 1997)
- e. Estudios, Investigaciones y Evaluación. Tiene como objetivo diseñar y operar sistemas de información para el seguimiento y evaluación del Proyecto en su conjunto, así como coordinar la realización de estudios que orienten o retroalimenten a los distintos componentes del proyecto. (Citado en Cinterfor, 1997)

Para la ejecución del proyecto, se crea el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), instalado por el Ejecutivo Federal el 02 de Agosto de 1995. El Consejo se integra por cinco representantes del sector obrero, uno del sector agropecuario, seis del sector empresarial y seis secretarios de Estado. El CONOCER 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.

El CONOCER se define como una entidad de calidad, cuyo fin es mejorar la calidad de las empresas de los trabajadores y de las instituciones de formación del país, mediante la promoción de la competencia laboral certificada. (Citado en Nares, H.J.R., 2001).

El Consejo tiene como objetivos centrales:

Organizar y coordinar los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral.

Promover y apoyar técnica y financieramente la creación de Comités de Normalización por rama de actividad o área ocupacional.

Impulsar la definición, integración y aplicación de normas de competencia laboral.

Promover y apoyar técnica y metodológicamente la creación y operación de Organismos Certificadores y de Centros de Evaluación.

Coordinar el marco normativo aplicable a los Organismos Certificadores y Centros de Evaluación.

Establecer y operar un sistema de información sobre lo que las personas saben hacer, que oriente la transformación de la oferta educativa y la toma de decisiones en el mercado laboral.

Asegurar la calidad y equidad del Sistema de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

La instrumentación de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral se basa en tres ejes principales: (Citado en Cinterfor, 1997)

- a) La constitución de Comités de Normalización, cuya tarea principal es la identificación, definición y elaboración de propuestas de normas de competencia laboral, a fin de que sean presentadas al Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral para su aprobación y adopción como normas de alcance nacional. Sin embargo, cabe señalar que las normas serán de carácter voluntario y en ningún momento se considerarán como una obligación ni para empresas ni para trabajadores. Al mes de junio de 1995, se habían constituido los Comités de las Industrias Azucarera y Alcohólica, Ferroviaria y Turística. En el resto del año, se crearon los de las Industria Textil, de la Confección, Calzado, Juguete, Mueble, Construcción, Banca, Farmacéutica, Agua y Comercio;
- b) La realización de experiencias piloto de la oferta educativa, en las que participan el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) y la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT) de la Secretaría de Educación Pública, y
- c) El desarrollo de experiencias piloto en la demanda de capacitación y certificación de competencia laboral, a través de los Programas de Becas de Capacitación para Desempleados (PROBECAT) y de Calidad Integral y Modernización (CIMO), que opera la Secretaría del Trabajo y Previsión social. Entre los sectores con los que se trabaja, destacan: Alimentos, Azúcar (Grupo Santos), Comunicaciones, Electrónica, (empresa INTEC), Electromecánica (Velcom, Autopartes Celaya), Comercio (K-Mart), Transporte (Federal Express), Plástico (Instituto

Mexicano del Plástico) y Automotriz (General Motors de Silao). (Citado en Cinterfor, 1997)

Para apoyar los trabajos de los Comités de Normalización y orientar las experiencias piloto, el CONOCER ha elaborado con el concurso de los sectores empresarial y de los trabajadores, reglas generales y específicas, en las que se establecen las bases y criterios para la integración y operación de los Sistemas Normalización y de Certificación de Competencia Laboral.

Para lograr esto se crearon las condiciones tanto de educación, laboral, políticas, sociales, económicas que han dado paso al nuevo modelo de competencia laboral, con el fin de cubrir estas necesidades de demanda de mano de obra calificada. Los recursos humanos desde la perspectiva del CONOCER se ven como capital humano; retoman el concepto de Bedolla, C.E., (2001), para decir que "(...) se emplea para establecer una relación entre la inversión que la organización hace en el desarrollo de sus recursos humanos, fundamentalmente a través de la educación y la formación, y el beneficio que esta inversión generó tanto para la organización como para el individuo" (Citado en Nares, H.J.R., 2001).

Las competencias laborales en su aplicación dentro del proceso productivo conllevan una comprensión de la empresa como organización, tanto en el aspecto interno como el externo, generan una dinámica entre estos factores, donde cada uno juega un papel importante en el mejoramiento de la organización productiva.

En México al seguir con el modelo tradicional y no obtenerse los resultados esperados, se concibe El Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC, marzo 2000, en Bedolla, C.E., 2001) y presenta una nueva visión:

"En sustitución de este modelo de organización, que muchos denominan taylorista, las empresas están adoptando sistemas de producción flexibles para responder con rapidez oportuna y variedad de productos a las distintas necesidades y exigencias de los consumidores, con lo que busca reemplazar la idea tradicional de que el cliente es quien debe ajustarse a la producción de las empresas. "

Dentro de la gestión de recursos humanos hay que tomar en cuenta el desarrollo de la tecnología informática que en los años noventa fue de gran relevancia a tal grado que ha marcado el rumbo a seguir en la formación profesional y requisitos del personal a contratar; además de dirigir a los sistemas de innovaciones que dada la complejidad que logran adquirir se vuelve más difícil controlar.

Una empresa puede certificar a su personal en competencias laborales y otra certificar sus productos por normas de calidad ISO 9000, lo ideal es que se certifique por los dos sistemas. Cuando se aplica solo la norma ISO 9000 sin la participación del personal (competencias laborales), no garantiza que se mantenga la calidad ni los niveles de producción a largo plazo. En el año 2000 se dio a conocer la inclusión, de competencias laborales en la certificación de ISO 9000, con lo cual quedo resuelta esta situación.

3.4 Características y clasificación de las competencias

Existen cinco tipos de características de las competencias:

1. **Motivos.** Las cosas que alguien piensa de manera consistente acerca de algo y que le inducen a tomar ciertas acciones. Los motivos “impulsan, orientan y seleccionan” el comportamiento hacia determinadas acciones y objetivos”.
2. **Rasgos.** Características físicas y respuestas identificables a determinadas situaciones o información.
Un ejemplo para diferenciar motivos y rasgos sería la orientación al logro o al poder de una persona (motivos) que podría externalizarse con rasgos de la personalidad para tener iniciativas o caminar deprisa.
3. **Autoconcepto.** Actitudes, valores o auto-imagen de una persona. Se refiere a la autopercepción que una persona puede tener de sí misma, de su imagen, de sus capacidades. La persona con una determinada auto-imagen tomará roles sociales que reafirmen dicha percepción. Por ejemplo, alguien que se considera eficiente tenderá a ser innovador. Alguien persuasivo se considerará un líder.
4. **Conocimientos.** Originalmente se consideraba el conocimiento como la información que una persona posee respecto a determinadas áreas y contenidos. Si afinamos una definición más actual incluiríamos su puesta en acción, su utilización con un fin concreto.
5. **Habilidades “Skills”.** Es la habilidad de demostrar un modo de hacer, una secuencia de comportamiento que están funcionalmente relacionadas con la consecución de un determinado objetivo. Un ejemplo lo tendríamos en la habilidad para planificar, de identificar una secuencia de acciones a emprender para la consecución de un objetivo.
Davenport, T.H and Prusak, L. (1998), (Citado en www.trainingammes.com)

La Competencia laboral se clasifica en:

- a) **Básica,** se refiere a los conocimientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados a elementos de índole formativa, como son la capacidad de lectura, expresión y comunicación verbal y escrita, aritmética, etc. Describe acciones y actividades de la persona en un proceso de negocio concreto.

b) Genérica, que describe comportamiento, atributos y características de la persona asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de programar, planear, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.

c) Específica, identifica comportamientos de índole técnico, vinculándose a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada, siendo fundamental el conocimiento y experiencia de la persona. (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003)

Los niveles de dominio se expresan en diversos comportamientos:

Nivel 1: Se encuentran las competencias en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo variadas (predominan las actividades rutinarias y predecibles que por lo general requieren de órdenes para ejecutarlas).

Nivel 2: Esta conformado por competencias en un conjunto significativo de actividades de trabajo diferentes, realizadas en una variedad de contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias. Este nivel de responsabilidad y autonomía están circunscritas a la colaboración con otros y el trabajo en equipo.

Nivel 3: La competencia se desempeña en una gama amplia de actividades de trabajo y de contextos que con frecuencia son complejos o no rutinarios. En este nivel se requiere a menudo, controlar y supervisar a terceros, por lo que la responsabilidad y autonomía son considerables.

Nivel 4: Se caracteriza porque existe competencia en una gama amplia de actividades de trabajo complejas (técnicas o profesionales) desempeñadas en una amplia variedad de contextos; alto grado de autonomía y responsabilidad por la organización de grupos y los resultados de la planeación y asignación de recursos.

Nivel 5: Considera la aplicación de una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una variedad de contextos amplia y sistemática, a menudo impredecible; alto grado de autonomía personal; responsabilidad frecuente en la planeación, previsión, y la productividad de los recursos, así como responsabilidad en el análisis diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y evaluación del sistema.

3.5 Competencias existentes

El número de competencias “existentes” es muy amplio. (Levy -Leboyer 1996, en Spencer, L. M. & Spencer, S. M., 1993) presenta seis diferentes listas. Ansorena Cao (1996) incluye 50 competencias conductuales. (Woodruffe, 1993, en Spencer, L. M. & Spencer, S. M., 1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas. El Diccionario de Competencias de Hay McBear (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas competencias únicas. (Barnhart, 1996, en Spencer, L. M. & Spencer, S. M., 1993) incluye 37 competencias básicas en siete categorías.

En todas estas listas hay competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares reciben nombres diferentes. Esto hace que el número de competencias a definir pueda llegar a ser muy grande, precisamente por el hecho de que las competencias están ligadas al contexto específico en que se pone de manifiesto en el trabajo, lo que sugiere, que cada organización puede tener conjuntos de competencias diferentes y que ninguna organización puede tomar una lista de competencias preparada por otra organización para su uso, asumiendo que existen similitudes entre ellas.

Por el hecho de estar ligadas al contexto laboral, también requiere, que una organización que decida aceptar trabajar por competencias, deba trabajar sistemáticamente para determinar cuáles son las competencias que requiere su personal, ya que es poco menos que imposible hacer uso de conjuntos de competencias desarrolladas por otras organizaciones.

Aunque se puede hacer uso de las listas de competencias genéricas desarrolladas por diferentes autores, nada libera a la organización de un trabajo adicional para adaptarlas y divulgarlas entre el personal, ya que de hecho, se está creando una nueva forma de percibir el trabajo en sí.

Expuesto lo anterior, podemos ver que el modelo de competencias surge de una necesidad de las empresas por alcanzar el alto rendimiento, logrando además dar a las empresas una visión integrada de los recursos humanos que optimizará todos los procesos, reflejándose esto principalmente en los resultados obtenidos por la organización.

3.6 Aplicación del Modelo de Competencias dentro de la organización

Ya que se han identificado las competencias, sus niveles de dominio y sus criterios de desempeño se elabora un Perfil de Competencias por puesto (Ver Anexo B) que nos servirá para llevar a cabo y optimizar los demás procesos de recursos humanos como lo serán: (Según lo aplicado en la empresa en que se basa este Reporte Laboral).

- ❖ Reclutamiento
- ❖ Selección
- ❖ Inducción
- ❖ Evaluación del Desempeño
- ❖ Desarrollo del Talento
- ❖ Sueldos

3.6.1 Reclutamiento y Selección

La psicología industrial a lo largo de la historia se ha preocupado por conocer las cualidades y características de cada individuo; ya que desde su aparición el ser humano no solo ha tenido que desarrollar las actividades que se le asignan, sino que también ha participado en crear diferentes formas de trabajo.

Por tal motivo surge la necesidad de adecuar lo más posible a cada individuo a los requerimientos de cada puesto. Entre los factores que intervienen en la organización de toda empresa destaca en primer término por su trascendencia e importancia, el factor humano.

En la actualidad dentro del área de reclutamiento y selección de personal, el psicólogo tiene la responsabilidad de seleccionar al personal más adecuado para la empresa. (García y Reynoso, 1990, en Bedolla, C.E., 2001)

Es indispensable colocar al hombre tomando debidamente en cuenta sus habilidades y aptitudes para el puesto cuyos requerimientos así lo exijan, tomando en cuenta las políticas y características de la organización.

Si dentro de la organización de la empresa los individuos no se encuentran adecuados a sus puestos, la empresa no esta adecuada a sus funciones (Romero 1977, en Bedolla, C.E., 2001)

Los beneficios de realizar la selección de personal en base al modelo de competencias es que el primer paso que toma la organización es examinar el puesto que se necesita cubrir, basándose en criterios de desempeño que se utilizarán para evaluar al candidato de ese puesto, con la finalidad de contratar a la persona adecuada.

3.6.2 Inducción

Una vez contratado el personal como primer paso en Informática Aurum, S.A. de C.V., se le ambienta a la organización, mostrándole las distintas áreas, los compañeros de trabajo, políticas de la empresa, las competencias de su puesto, el contrato, etc.

3.6.3 Evaluación del desempeño

Es una técnica administrativa, con la cuál se evalúa el esfuerzo que hace el elemento humano para lograr los objetivos planteados por la organización.

La evaluación del desempeño debe estar necesariamente relacionada con el puesto, de no ser así carece de validez. Proporciona criterios sistemáticos que permiten respaldar aumentos de sueldo, ascensos, traslados y promociones, como detección de necesidades de capacitación, selección general de personal, para valorar el potencial de trabajo en una compañía, para fundamentar, elaborar e implantar políticas de personal y como retroalimentación del rendimiento para mejorar el desempeño (Grados, 1980, en Bedolla, C.E., 2001).

Es un proceso que sirve para establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir en el puesto y cómo se debe de conseguir.

La evaluación del desempeño en base a competencias nos permitirá el desarrollo de capacidades y competencias, así como el empleo de escalas que se enfocan en la conducta y que permiten a los empleados establecer en que grado han demostrado poseer la requerida competencia.

La evaluación del desempeño por competencias nos dará una visión integral del qué y del cómo, basándonos en los objetivos y obteniendo como resultado el desempeño de esas competencias.

Se puede realizar mediante:

- ✓ Entrevista Tradicional
- ✓ Cuestionarios

3.6.4 Desarrollo de Talento

La capacitación en México esta planteada dentro de un marco legal, siendo obligatoria para todas las empresas constituidas legalmente según el artículo 123, apartado "A", fracción XII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y en la Ley Federal del Trabajo artículo 153-A, que cita textualmente " Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. " (Citado en Ley Federal del Trabajo, 2000)

La capacitación como soporte de competencias laborales en la empresa, coadyuva a la formación integral del trabajador "el tener que ser" participa en el desarrollo de capacidades, habilidades, adquisición de conocimientos, cambio

de actitud, que se traducen en competencia laboral. (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V. 2003).

Dentro de esta perspectiva, la capacitación participa en hacer que todo el personal de la organización conozca el procedimiento de competencias laborales con el fin de que se involucren en el proceso, o cuando se considera que un trabajador no es competente para determinada función se capacita en la parte que le hace falta para cumplir con la norma de competencia laboral; esta forma implica una mejora en la organización y beneficio del trabajador; la remuneración por su desempeño y ascenso estará en función de lo que sabe y de lo que hace no del tiempo que lleve trabajando, que en muchas de las ocasiones no se toma en cuenta; su aprendizaje esta en función directa con el proceso de trabajo, objetivo y necesidades de la empresa e interés personal. Su finalidad es desarrollar las capacidades de los trabajadores, mejorar la productividad, siendo un proceso permanente orientado a la satisfacción de necesidades en apoyo a programas y objetivos mayores de la organización.

La detección de necesidades de capacitación se obtiene por dos procesos:

- a) Evaluación del desempeño (descrito anteriormente)
- b) Cuestionario de detección de necesidades manifiestas: Basándose en las Competencias requeridas para cada área se proporciona un cuestionario en el que hace mención directa de los conocimientos técnicos y habilidades que deben de tener de acuerdo al puesto, en base a esto se determina que necesidades de capacitación tiene el personal.

3.6.5 Salarios

Legalmente se utiliza el término salario y según el Artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo "Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo" (Ley Federal del Trabajo, 2000)

Un salario debe pagarse de acuerdo al puesto, a la eficiencia del personal y de acuerdo a las posibilidades de la empresa; aunque hay un salario mínimo por región que debe pagar el patrón, tal como lo indica el Artículo 90, " es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo". (Citado en Ley Federal del Trabajo, (2000).

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

Comprende todas las cantidades, obligatorias o voluntarias, pagadas en dinero o en especie por la empresa a su personal asalariado de todo tipo (fijo y eventual), en concepto de remuneración del trabajo por ellos realizado. Estos pagos se contabilizan por su importe bruto, es decir antes de hacer las deducciones correspondientes a la seguridad social e impuesto sobre la renta de las personas físicas a cargo de los trabajadores. Se incluye el salario base íntegro; los complementos en dinero por horas extraordinarias, antigüedad, título, peligrosidad, incentivos, asistencia, etc.; primas por beneficios, gratificaciones de navidad y pagas extraordinarias; las remuneraciones en especie (valoradas según el coste neto que representa para la empresa) suministradas gratuitamente o a precio reducido a sus asalariados en concepto de consumidores (productos alimenticios, combustibles, vivienda, vestido, acciones repartidas, etc.); así como las cuotas a la seguridad social e impuesto sobre la renta de las personas físicas (trabajo personal) a cargo de los trabajadores, pagados por la empresa sin descontárselo después a éstos. No se incluyen las indemnizaciones o reembolsos por gastos de viaje, distancia, cambio de domicilio, y representación de los asalariados en el ejercicio de sus funciones; las indemnizaciones pagadas por la compra de útiles, herramientas o ropas de trabajo; los gastos corrientes de transporte de los asalariados organizado por la empresa; los gastos corrientes y las subvenciones destinadas a instalaciones deportivas, culturales y recreativas; los gastos de formación profesional, reconocimientos médicos y mejoras de los lugares de trabajo. Tampoco se incluyen las indemnizaciones pagadas directamente por la empresa a sus asalariados en caso de enfermedad, paro, despido, accidente, etc., que se recogen en rúbrica aparte. (Citado en www.estrucplan.com).

Bajo el modelo de competencias laborales, es posible dar al empleado un salario que vaya directamente relacionado con las actividades y responsabilidades que desempeña, permitiendo tener un punto de referencia válido, confiable y medible.

3.7 Norma ISO 9001:2000 (Citado www.iso.org/iso/en/ISOOnline.frontpage)

La norma ISO 9001:2000 es el mejor método de trabajo para mejorar la calidad y satisfacción de cara al consumidor, ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad. Y es a lo que tiende, y debe aspirar toda empresa competitiva, que quiere permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.

Estos principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.

Esta norma, mejora los aspectos organizativos de una empresa, que es un grupo social formada por individuos que interaccionan.

Sin calidad técnica no es posible producir en el competitivo mercado presente y una mala organización genera un producto de deficiente calidad que no sigue las especificaciones de la dirección.

Se requiere también proveer capacitación e identificar la necesidad de, adicionalmente, la organización debe evaluar la efectividad del programa y establecer programas de concientización para sus empleados.

La nueva ISO concede una gran importancia a la formación de los empleados de participación en la calidad. La formación se considera parte fundamental, junto con la titulación exigida para el acceso al puesto de trabajo.

La nueva normal en el apartado 6.2.2 señala algunos aspectos en el área de formación, que son destacables:

En primer lugar, nos dice que hay que determinar la competencia necesaria para el personal adscrito a trabajos que afectan la calidad. Este requisito se compone de dos ingredientes que tenemos que determinar con carácter previo, la titulación y la formación requerida para el acceso a un puesto de trabajo.

En segundo lugar, requiere que la formación se planifique. Dicho de otro modo, que se atenga a un plan establecido, han de preverse las necesidades tanto del plan fijo como de las nuevas personas que se incorporen.

En tercer lugar la norma también nos demanda que se evalúe la eficacia de las acciones tomadas en materia de formación. Este es un aspecto novedoso y de interés ya que, no basta en la nueva norma con planificar la formación, sino que una vez que hayamos realizado la acción formativa hemos de pronunciarnos sobre la utilidad misma para los intereses de la corporación y de la formación de sus empleados.

Podemos concluir que las acciones que se incluyen en este apartado son:

1. El aspecto fundamental es que tenga la titulación suficiente.
2. La existencia de un plan de formación.
3. El registro de la evaluación de las acciones formativas por los responsables de la formación de la empresa.
4. Que el personal sea conciente de la importancia de sus tareas para lograr sus objetivos.
5. Mantener los registros apropiados de la titulación y de la formación actualizada.

Capítulo 4

Metodología para la aplicación del modelo de competencias

A continuación se detalla el Plan estratégico que se utilizó para la aplicación del modelo de competencias dentro de la organización. (Realizado por la consultoría contratada).

4. Panel de expertos.

4.1 Definición del panel:

Como primer punto el Gerente de Recursos Humanos, se encargó de reunir al panel de expertos.

El panel de expertos estuvo conformado por un grupo de personas calificadas que poseen una visión amplia acerca de los alcances que desean para la organización, éste fue definido por Dirección General y Recursos Humanos.

Se realizaron varios talleres (dependiendo de las necesidades de la empresa) con la finalidad de discutir en grupo, puntos fuertes, débiles, oportunidades, amenazas y factores críticos del éxito, fijándose de común acuerdo las miras y retos para el futuro.

Todo lo anterior se fue documentando para la implementación del modelo de competencias.

4.2 Plan Estratégico:

El panel de expertos procedió a elaborar talleres para hacer una revisión del plan estratégico, verifico que estuviera actualizado y que haya sido comunicado. Se constituyó por:

- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos

4.2.1 Misión

La misión es una declaración de la naturaleza y propósito de lo que se va a realizar en la empresa es "la razón de ser" del negocio.

La misión de una empresa debe establecer su finalidad, la perfección hacia la cual se desea ir, marcado por un principio regulador de las acciones. (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003).

Al formalizar la declaración de la misión de la empresa tenemos los siguientes beneficios:

- Contar con un marco de referencia dentro del cual, las opciones estratégicas pueden ser mejor seleccionadas.
- Desarrollar a la empresa en dirección hacia aquello que le dé excelencia y realizar sus objetivos económicos y sociales.
- Contar con una filosofía corporativa en la cual se buscará la integración de los Recursos Humanos.
- Obtener una distinción entre las empresas por imagen propia.

Para definir la misión de la empresa es necesario establecer:

- Quién es la empresa
- A qué mercado está dirigida: ¿Quién es el cliente?
- Cuáles son las prioridades de la organización: valores, creencias y aspiraciones fundamentales.
- Cuál es el propósito del negocio (preocupación y deseos de los accionistas).
- Qué beneficios aporta el producto o servicio que se vende a quien lo adquiere.

4.2.2 Visión. (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003).

- ✓ Hacia dónde desea dirigirse la empresa
- ✓ Cómo piensa lograrlo

- ✓ Con qué recursos
 - Materials
 - Humanos
 - Tecnológicos
 - Financiero

4.2.3 Valores. (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003).

Los valores definidos por el panel de expertos, recursos humanos y dirección general, fueron definidos en base a la misión y la visión de la empresa. Son planteados con la finalidad de desarrollarlos en el personal de la organización y lograr una identificación con la empresa, éstos son:

- Calidad
- Identidad organizacional
- Servicio
- Productividad

4.2.4 Objetivos. (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003).

Definir los objetivos a los cuales quiere llegar la organización es un factor crítico del éxito, ya que a partir de estos se definirán las competencias requeridas para llegar a ellos.

Los objetivos se determinan con el fin de mejorar los sistemas de trabajo, son el resultado deseado por la organización.

Deben de ser:

- Claros y concretos
- Alcanzables de acuerdo a los recursos de la empresa (reales)
- Medibles y observables (ponderados %)
- Deberán considerar tiempo para su logro (fecha de cumplimiento)
- Deberán de tener indicadores de productividad, principalmente aquellos objetivos cuantitativos

Por otro lado los objetivos se definen tomando en cuenta:

- ✓ Cantidad
- ✓ Calidad
- ✓ Tiempo
- ✓ Dinero

Siguiendo las siguientes perspectivas:

- Financiera (cómo contribuye el puesto en las finanzas de la organización)
- Clientes (mercado)
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento

4.3 Competencias Organizacionales.

4.3.1 Lista de Cualidades:

Para definir las competencias organizacionales fue necesario que el panel de expertos con base al plan estratégico, realizará una lista de cualidades que debían de tener las personas que forman parte de la organización para alcanzar todos los puntos anteriormente planteados, es decir, necesitaban identificar una serie de cualidades personales que se requieren para ser parte de la organización y para poder alcanzar los objetivos del negocio.

Estas cualidades fueron delimitadas por orden de importancia, estableciendo aquellas que son esenciales para alcanzar los resultados esperados.

De acuerdo a la lista de cualidades realizada por el panel de expertos y a lo discutido en los talleres realizados, la Gerencia de recursos humanos y el panel de expertos tradujeron éstas cualidades en términos de competencias laborales, apoyándose en “El catálogo de competencias”. (Ver Anexo A)

Se utilizarán tres tipos de competencias, agrupadas en:

De Resultados:

- Describen acciones y actividades de la persona en un proceso de negocio concreto.

De Factor Humano:

- Describen atributos y características de la persona

Técnicas:

- Describen el conocimiento y experiencia de la persona (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003) (Medida desarrollada para la empresa, en base a sus necesidades).

4.3.2 Niveles de Dominio:

Ya que se definieron las competencias organizacionales, se estableció el nivel de dominio requerido de esa competencia.

Los niveles de dominio son los estándares establecidos en cuanto al manejo que se debe tener de esa competencia, es decir, el máximo nivel alcanzado sería 5, mientras que el mínimo sería 1.

Los criterios de desempeño y los niveles de dominio se definieron hasta el puesto.

En este caso por ya contar con un plan estratégico, la gerencia de recursos humanos se reunió con el panel de expertos para revisar que los objetivos con los que contaba la organización estuvieran actualizados.

Tomando esto como punto de partida se comenzó entonces con la definición de competencias organizacionales de la forma anteriormente mencionada. (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003)

4.3.3 Criterios de Desempeño:

Estos describen la calidad de los resultados de un desempeño exitoso y en algunos casos los aspectos críticos de la forma en que se realiza una competencia. Constituyen la base con la que el evaluador puede obtener el resultado que se ha especificado en el objetivo.

Cada competencia debe estar asociada a los objetivos y posteriormente en las competencias por puesto, se establecen los criterios de desempeño que se definen de acuerdo a todos los niveles de dominio y al requerido por esa competencia.

Los criterios de desempeño especifican lo que cada puesto debe producir como resultado, es decir, el rendimiento en el puesto. Deben estar dirigidos a niveles de productividad, estándares de calidad, servicio, etc.

Se espera entonces que la persona pueda ofrecer un alto nivel de desempeño que ayude a la organización a alcanzar sus objetivos. (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003)

Los criterios de desempeño y los niveles de dominio se definieron hasta el puesto.

4.4 Competencias del área:

4.4.1 Panel de expertos:

La gerencia de recursos humanos se reunió con un panel de expertos por cada área en la que se implementó el Modelo de Competencias. Este panel de expertos estuvo formado por el responsable del área y por personas que la conocían bien ya sea porque lideraban sobre los que la ocupan o porque tenían experiencia personal en ésta.

4.4.2 Objetivos del área:

Se determinan con el fin de mejorar los sistemas de trabajo, son el resultado deseado por el área. Los objetivos deben ser ponderados de acuerdo a las necesidades del área y a las prioridades detectadas y establecidas por ésta, con el fin de evaluar su cumplimiento en términos de resultados. (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003)

(Ver 4.2.4)

4.4.3 Lista de Cualidades:

Para definir las competencias del área fue necesario que el panel de expertos conformado por los responsables del área, realizarán una lista de cualidades que debían de tener las personas que formarían parte del área para alcanzar los objetivos establecidos. Es decir, ésta lista de cualidades se realizó con base a los objetivos del área, son las cualidades que deben de tener las personas para llegar a ellos. (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003)

(Ver 4.3.1)

4.4.4 Niveles de Dominio:

Ya que se definieron las competencias del área fue necesario establecer el nivel de dominio requerido de esa competencia.

Los niveles de dominio son los estándares establecidos en cuanto al manejo que se debe tener de esa competencia, es decir, el máximo nivel alcanzado sería 5, mientras que el mínimo sería 1.

La gerencia de recursos humanos y el panel de expertos eligieron los niveles de dominio requeridos en cada competencia.

Los niveles de dominio se encontrarán previamente definidos en un catálogo por cada competencia pudiendo modificarse de acuerdo a las necesidades de la empresa (Ver Anexo A)

4.4.5 Criterios de desempeño:

Describen la calidad de los resultados de un desempeño exitoso y en algunos casos los aspectos críticos de la forma en que se realiza una competencia.

(Ver 4.3.3)

4.5 Competencias por puesto.

4.5.1 Panel de Expertos:

Hecho lo anterior, fue necesario reunir a los "Top Performers" (Líder experto) por cada puesto en que se implementaría el modelo de competencias.

4.5.2 Objetivos del puesto:

Los objetivos deben ser ponderados de acuerdo a las necesidades del puesto y a las prioridades detectadas y establecidas por ésta, con el fin de evaluar su cumplimiento en términos de resultados.

Se determinan con el fin de mejorar los sistemas de trabajo, son el resultado deseado por el puesto. (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003)

(Ver 4.2.4)

4.5.3 Top Performers (Líder Experto):

Para identificar las competencias requeridas por el ocupante del puesto fue necesario identificar a los Top Performers (Líder Experto) o en su caso a un ocupante de rendimiento superior en el desempeño de funciones en comparación con el resto de sus compañeros de área.

Con base a eso se organizaron talleres con los ocupantes de varios puestos y se les pidió que llenarán un formato de sus actividades y de las cualidades que requerían para llevarlas a cabo.

Esta lista de cualidades sirvió para que la gerencia de recursos humanos y los ocupantes del puesto las tradujeran en términos de competencia apoyándose en el “Catálogo de Competencias”. (Ver anexo A)

La lista de cualidades debió ser delimitada por orden de importancia, estableciendo aquellas que son prioritarias para alcanzar los resultados esperados.

4.5.4 Lista de Actividades:

Los ocupantes del puesto debieron de realizar ellos mismos una lista al final de la jornada con las actividades que llevan a cabo durante el día. El tiempo de esta actividad varió dependiendo de las necesidades de la empresa.

De acuerdo a esta lista de actividades se les pidió, posteriormente a los mismos ocupantes que mencionarán que cualidades personales necesitaban para poder llevar a cabo las actividades que mencionaron.

Se elaboró una lista de cualidades, las cuales debieron ser delimitadas por orden de importancia, estableciendo aquellas que son prioritarias para alcanzar los resultados esperados.

4.5.5 Lista de Cualidades:

Por otro lado para definir las competencias del puesto, en caso que la organización no cuente con Top Performers (Líder Experto), es necesario que los jefes inmediatos, realicen una lista de cualidades que deben de tener las personas que ocuparán u ocupen ese puesto. Esta lista de cualidades se basa tanto en los objetivos del puesto como en las actividades, funciones y conocimientos que deberá tener la persona que lo cubra.

En otras palabras es necesario identificar una serie de cualidades personales que se requieren para tener un alto rendimiento en el puesto.

Estas cualidades deberán ser delimitadas por orden de importancia, estableciendo aquellas que son esenciales para alcanzar los resultados esperados.

De acuerdo a la Lista de Cualidades realizada por los ocupantes del puesto y las competencias identificadas por los mismos Recursos Humanos y los jefes inmediatos revisan y corrigen las actividades, funciones, conocimientos y cualidades que los ocupantes del puesto definieron.

Posteriormente se traduce esa información en competencias reales requeridas por el puesto con la ayuda del Catálogo de Competencias. (Ver Anexo A)

De esta manera la gerencia de recursos humanos identifica las competencias a niveles de puesto basándose en el logro de objetivos, estableciendo qué habilidades, conocimientos y funciones se necesitan para lograr esos objetivos y las suma a las competencias organizacionales y de área previamente identificadas. (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003)

(Ver 4.3.1)

4.5.6 Ponderación:

Recursos Humanos convocó a talleres para que tanto ocupantes del puesto como Jefes Inmediatos ponderarán todas las competencias por orden de importancia, en donde algunas tendrán más peso que otras.

4.5.7 Niveles de dominio:

Los niveles de dominio son los estándares establecidos en cuanto al manejo que se debe tener de esa competencia, es decir, el máximo nivel alcanzado sería 5, mientras que el mínimo sería 1.

(Ver 4.3,2)

4.5.8 Criterios de desempeño:

Las competencias organizacionales, de área y por puesto, están asociadas a los objetivos y posteriormente cada competencia debe de tener establecidos sus criterios de desempeño que se definen de acuerdo a todos los niveles de dominio y al requerido por esa competencia.

Los criterios de desempeño especifican lo que el puesto debe producir como resultado para alcanzar los objetivos de la organización, del área y los particulares del puesto, es decir, su rendimiento.

Deben estar dirigidos a niveles de productividad, estándares de calidad, servicio, etc. Se espera entonces que la persona pueda ofrecer un alto nivel de desempeño que ayude a la organización a alcanzar sus objetivos.

Los criterios de desempeño se determinan por los jefes inmediatos.

En ésta etapa, se definieron los criterios de desempeño de las competencias definidas en la organización, el área y el puesto. (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003).
(Ver 4.3,3)

Cabe aclarar que todo lo anterior fue realizado por la anterior encargada del área de recursos humanos, a partir del punto 4.6 se basa la adaptación de este Reporte Laboral, en el que estuvo involucrada al 100%.

4.6 Perfil de competencias:

Ya que se identificaron las competencias, sus niveles de dominio y sus criterios de desempeño se elaboró un Perfil de Competencias (Ver Anexo B) por puesto que sirvió para llevar a cabo y optimizar los demás procesos de recursos humanos como lo serán: (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003).

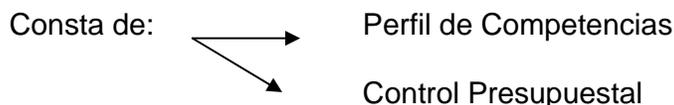
- ❖ Reclutamiento
- ❖ Selección
- ❖ Inducción
- ❖ Evaluación del Desempeño
- ❖ Desarrollo del Talento
- ❖ Sueldos

4.6.1 Reclutamiento

Para este proceso se deben de seguir los siguientes pasos:

A) Requisición

Es un formato en donde se notifica a Recursos Humanos el perfil de puesto basado en competencias para comenzar el proceso de reclutamiento.



Una vez que se cuenta con la requisición, se revisan las fuentes de reclutamiento, que son los lugares específicos en donde se buscarán los recursos humanos para iniciar el reclutamiento. (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003).

Existen dos tipos de fuentes:

Internas: Personal que labora en la empresa o recomendaciones de estos mismos.

Externas: Bolsa de trabajo, ferias de reclutamiento, grupos de intercambio.

Realizado la requisición se elige los medios de reclutamiento que nos servirá para la difusión del puesto vacante. (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003)

Los principales son:

- Prensa
- Radio
- Televisión
- Internet
- Revistas

B) Plan de Acción

Es la forma en la cual el reclutador establece la acción y los tiempos para cubrir la vacante. Este incluye tanto las fuentes de reclutamiento como los tiempos en que fueron utilizadas. Así también permite conocer la cantidad y nombre de los candidatos viables obtenidos del proceso y el desarrollo del mismo.

C) Primer Filtro

Se verifica que los datos generales se apeguen al perfil de competencias. Posteriormente se realiza una entrevista inicial orientada a conocer la trayectoria laboral del candidato y determinar así si es viable o no.

D) Elaboración de Reporte:

Con los datos anteriores se genera un reporte inicial para corroborar si el candidato pasará al proceso de selección.

4.6.2 Selección

Antes de seleccionar a una persona para un puesto de trabajo, se deben de determinar las cualidades que se han de buscar en el candidato. Tradicionalmente este proceso se llevaba a cabo mediante un análisis de puesto en el que se estudiaba con máximo detalle el contenido del puesto y las cualidades personales necesarias para desempeñar ese rol, deduciéndose así

las exigencias que se requerían para el ocupante del puesto. (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003).

El punto débil de este enfoque está en la relación reducida que existe, entre lo que el puesto de trabajo exige y las cualidades personales que supuestamente permitirán al ocupante satisfacer dichas exigencias, este enfoque se basaba normalmente tanto en la fe y la experiencia del analista del puesto, como en cualquier conexión empíricamente demostrada.

Además, aunque las cualidades personales definidas por el analista sean las adecuadas, resulta muy difícil identificar, teniendo en cuenta solamente el contenido del puesto, cuáles de entre esas cualidades son particularmente importantes para conseguir un desempeño superior en el puesto, como opuestas a otras que simplemente permitan un desempeño aceptable.

Dicho con otras palabras este método toma como punto de partida el rendimiento en el puesto, en lugar del contenido del puesto.

Con base a competencias no solo se encontrará a una persona capaz de desempeñar el puesto, sino que pueda ofrecer un alto nivel de desempeño que ayude a la organización a alcanzar sus objetivos. (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003)

Los beneficios de realizar la selección de personal en base al modelo de competencias es que el primer paso que toma la organización es examinar el puesto que se necesita cubrir, basándose en criterios de desempeño que se utilizarán para evaluar al candidato de ese puesto, con la finalidad de contratar a la persona adecuada.

El proceso de selección se realizará cuando se tiene al candidato probable para ocupar la vacante.

La clave del éxito en la selección basada en el modelo de competencias es tener como guía el perfil de competencias que ya se elaboró anteriormente y que se utilizará para realizar la entrevista dimensional. (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003).

A) Entrevista dimensional:

La entrevista dimensional es una técnica utilizada para investigar las competencias que buscamos en los candidatos.

Los beneficios que nos ofrece la entrevista dimensional basada en el modelo de competencias son:

- ✓ Valorar directamente si los candidatos poseen las competencias que figuran en el modelo de selección.
- ✓ Fijar su contenido en función del puesto y del logro de objetivos.

- ✓ Determinar las competencias que debe de poseer el candidato para desempeñar satisfactoriamente su función.
- ✓ Lograr que el candidato identifique y describa alguna ocasión en la cual haya desempeñado esa competencia para medirla en relación a los estándares específicos del puesto.

La entrevista dimensional permite conocer la competencia real del candidato mediante la evaluación conductual de su desempeño laboral.

La entrevista dimensional se realizará siguiendo una serie de preguntas que nos permitirán averiguar las competencias requeridas para el puesto, siendo estas confiables, concisas y válidas para predecir el éxito.

Las preguntas que se realizarán en la Entrevista Dimensional se encuentran previamente integradas en un Catálogo de Competencias (Ver anexo A) *que se elaboró para obtener resultados confiables y concisos.* (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003).

B) Examen Técnico

Su objetivo es verificar los conocimientos laborales del candidato, es decir, las competencias técnicas que posee y el nivel de dominio que maneja.

El examen técnico requiere de un formato que Recursos Humanos previamente elaboró de acuerdo a las necesidades de la organización. (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003).

C) Evaluación del candidato

Es la forma en la que se reúnen los datos de capacidad intelectual, rendimiento, aptitudes y personalidad del candidato. La evaluación se realiza mediante:

- ✓ Pruebas Psicométricas → Elaboración de Reporte
- ✓ Entrevista del Área → Reporte
- ✓ Reporte Final

D) Propuesta Económica

Se hace entrega de la carta propuesta y se informa sobre la documentación necesaria para proceder a la contratación.

Se lleva a cabo la realización de:

- Formatos
- Estudio Socioeconómico (Sólo en puestos críticos)

E) Contratación

Para este proceso se solicita al candidato la documentación necesaria para formalizar su ingreso a la organización, los documentos son:

Dos cartas de recomendación

Credencial elector
Comprobante de domicilio
Comprobante de estudios
Acta de nacimiento

4.6.3 Inducción

Una vez contratado el personal como primer paso se le ambienta a la organización, mostrando la presentación de la empresa, en dónde se les informa y explica: (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2004).

- Misión, visión, valores y objetivos de la organización
- Antecedentes
- Áreas y servicios
- Organigrama
- Certificaciones y logros obtenidos
- Instalaciones de sucursales
- Clientes
- Beneficios al ingresar a la organización
- Políticas
- Forma de pago

Al recibir los documentos requeridos, se hace entrega al ahora empleado de:

- Contrato
- Solicitud de pagomático Banamex
- Reglamento Interior de Trabajo
- Perfil de Competencias
- Check list de inducción al puesto y/o al proyecto

Posterior a esto, se presenta al empleado con cada uno de los compañeros de trabajo, indicando nombre, puesto y área en la que se desempeñará; finalmente se envía un mail informativo a todos los empleados, en el que se resume la trayectoria laboral del nuevo integrante y una breve bienvenida a él.

4.6.4 Evaluación del Desempeño

Es un proceso que sirve para establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir en el puesto y cómo se debe de conseguir.

La evaluación del desempeño con base a competencias nos permitirá el desarrollo de capacidades y competencias, así como el empleo de escalas que se enfocan en la conducta y que permiten a los empleados establecer en que grado han demostrado poseer la requerida competencia. (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003).

El desempeño en el Modelo de Competencias es básicamente de dos tipos:

- 1) La medida en la que se alcanzan los objetivos.

- 2) La medida en que las competencias que representan un desempeño superior en el puesto han sido demostradas por el ocupante del puesto.

Los criterios de desempeño formaran parte esencial de la Evaluación, ya que son éstos los que nos indican cuales son los principales resultados esperados del puesto.

El proceso de Evaluación del desempeño deberá ser un ciclo integrado de planificación del desempeño.

Para llevarlo a cabo es necesario:

- ✓ Determinar los objetivos y ponderarlos, es decir, ponderar el logro de éste (%)
- ✓ Identificar todas las competencias requeridas para el logro de cada objetivo y ponderarlas.
- ✓ Definir los criterios de desempeño para cada competencia.
- ✓ Definir los niveles de Dominio de cada Competencia relacionada con cada objetivo.
- ✓ Evaluar formalmente el desempeño.

La evaluación del desempeño deberá garantizar que los empelados:

- ✓ Conocen lo que se espera de ellos y la forma en cómo esto encaja dentro de la organización.
- ✓ Intervienen en la determinación de los objetivos que se les exige alcanzar.
- ✓ Comprenden la forma en la que se va a medir su desempeño y puede seguir la marcha de la misma.
- ✓ Se les plantean los retos alcanzables.
- ✓ Se les ofrece el adecuado reconocimiento y las recompensas apropiadas a sus logros.

Para que la evaluación del desempeño de resultado es necesario:

1. Determinar que resultados se esperan de poner en marcha el proceso de desempeño en la empresa.
2. Diseñar un proceso adaptado a esas finalidades.
3. Proporcionar formación a todo el personal que interviene en el proceso.

4. Examinar continuamente el impacto del proceso.

La evaluación del desempeño por competencias nos dará una visión integral del qué y del cómo, basándonos en los objetivos y obteniendo como resultado el desempeño de esas competencias. (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003).

Se puede realizar mediante:

- ✓ Entrevista Tradicional
- ✓ Cuestionarios

Al contar con los resultados del desempeño del personal, se pueden implantar acciones como planes de capacitación para desarrollar el talento, esquemas de compensación eficaces, definición clara de los perfiles del puesto, y en general la gestión de los procesos de recursos humanos.

4.6.5 Desarrollo de Talento

La detección de necesidades de capacitación es un primer paso para el desarrollo del talento y se obtiene por dos procesos:

- Evaluación de competencias
- Por cuestionario de detección de necesidades manifiestas

Una vez obtenidos los resultados, se realizó el plan anual de capacitación de todas las áreas, tomando en cuenta el presupuesto planteado por Dirección General y las necesidades detectadas.

En la capacitación se incluyen tanto cursos y certificaciones que son requeridas por los clientes para continuar en la categoría de Asociado de negocios. (Citado en Informática Aurum, S.A. de C.V., 2003)

4.6.6 Sueldos

Se realizó un tabulador y se colocó a todos en un mismo rango de sueldo, tomando en cuenta el nivel jerárquico y el área en la que se desempeñan.

La facturación de cada área determinó el rango de cada tabulador, además se tomó como punto de partida los sueldos que se ofrecen en el mercado y la inflación.

Las promociones y aumentos de sueldo, se realizan ahora en base a evaluaciones del desempeño y al aumento de responsabilidades en el puesto.

4.7 Análisis y Resultados

Los resultados obtenidos en la implementación del modelo de competencias en Informática Aurum, se pueden dividir en dos fases:

En la primera se definió la misión, visión y objetivos de la empresa y de cada área en base a los objetivos de negocio de Informática Aurum, así como las competencias laborales que debían tener los empleados. (Actividad realizada por la anterior encargada del área).

Se definió y se dio a conocer el organigrama general y de cada área con el fin de que todos tuvieran conocimiento de la reestructuración de la empresa (a partir de aquí, se basan las actividades que realice).

De igual forma, que los empleados tuvieran conocimiento en que parte de la organización se encontraban ubicados, para hacerlos sentir parte fundamental de ella.

Se optimizó el proceso de evaluación de desempeño, lo que derivó en una compensación más equitativa en base a los resultados obtenidos por cada persona, los de su área y los del negocio.

Los empleados tuvieron conocimiento de la forma en que serían evaluados, de esta forma pueden tener la posibilidad de realizar su trabajo con más foco, asegurando con ello, cubrir las expectativas que la empresa tiene hacia ellos.

En la segunda fase, se enfocó también a cubrir las necesidades de desarrollo actuales y a largo plazo de la persona.

Se llevó a cabo un análisis de los requerimientos de recursos humanos, una planeación de las necesidades futuras, se desarrolló un plan de acción, así como implementar una evaluación periódica para realizar ajustes.

Se implementaron procedimientos de recursos humanos y de las demás áreas, se definieron políticas y normas, se creó una cultura de recursos humanos, se crearon tabuladores (en base al mercado laboral), se evaluó psicométricamente a todo el personal para identificar las áreas de oportunidad que tenían y trabajar sobre ellas, se creó un medio de comunicación interna.

Dirección General, en conjunto con recursos humanos y los gerentes de cada área, ayudaron a proveer del marco y apoyo que se necesitaban para alcanzar el máximo potencial como empresa y como individuos, además a largo plazo obtener bienestar individual, efectividad organizacional y por consiguiente bienestar de la sociedad.

4.8 Conclusiones

Las competencias son conductas que están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y a los objetivos que forman parte de una organización, área o puesto.

Son una descripción de conductas, portadoras del éxito, es decir, comportamientos reales que le harán frente a problemas profesionales concretos, se desarrollan desde el punto de vista de los comportamientos que permiten llevar a cabo con eficacia un puesto.

Las competencias son observables en la realidad cotidiana del trabajo. Ponen en práctica, de forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

El concepto de competencia está asociado, por lo tanto, al análisis de las actividades profesionales y al inventario de lo que es necesario para cumplir perfectamente los objetivos que aquellas implican.

En otras palabras, las competencias constituyen un vínculo entre los objetivos y las conductas puestas en práctica para lograrlos, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra.

De esta forma se le da a las empresas una visión integrada de los recursos humanos que optimizará todos los procesos, reflejándose esto principalmente en los resultados obtenidos por la organización.

De acuerdo a lo anterior el modelo de competencias surge de una necesidad de las empresas por alcanzar el alto rendimiento.

Alcanzar el alto rendimiento representa un reto, sobretodo si se han perdido de vista los factores esenciales para que una organización tenga éxito: El Factor Humano, alineado a los objetivos del negocio.

El modelo de competencias tiene como objetivo principal el alcanzar el alto rendimiento como organización.

Para alcanzar el alto rendimiento es necesario integrar e identificar una serie de factores involucrados en los objetivos organizacionales, los cuales son:

Rentabilidad	Innovación
Eficiencia	Productividad
Satisfacción de las personas que forman parte del negocio	

Tomando esto como punto de partida se implementó el modelo de competencias, el cual va encaminado al lograr los objetivos y metas de la organización sin perder de vista a las personas que son las que se encargarán de dar los resultados esperados.

Este modelo de competencias se basa en resultados y describe todos aquellos aportes que se necesitan para lograr un desempeño exitoso; tiene una visión integrada de los recursos humanos, por medio de éste se optimizan todos los procesos involucrados en la organización.

Los beneficios que aporta el modelo de competencias son:

- ✓ Dar estructura a una función
- ✓ Evaluar o medir el desempeño de las personas
- ✓ Evaluar o medir el desempeño de grupos o equipos
- ✓ Mejorar los procesos de trabajo
- ✓ Mejorar los procedimientos de trabajo
- ✓ Enlazar la evaluación interna con la acreditación externa
- ✓ Definir los requerimientos para una nueva función o área de negocios
- ✓ Identificar la movilidad de los empleados en la organización
- ✓ Dirigir la evaluación en cuanto a Desarrollo de Talento
- ✓ Tener un marco para el reclutamiento y la selección de personal

En cuanto a las limitaciones, es necesario contar con personal que conozca tanto el modelo de descripción de puestos como el de competencias laborales, para tener una visión más amplia de la evaluación de personal. Además del personal que este capacitado para llevar a cabo esta actividad, es necesario tener al menos a una persona dedicada a darle seguimiento a este modelo, pues si se esta midiendo cuantitativamente, la única forma de saber si se esta llegando a los objetivos es revisar los avances periódicamente.

Una limitación más es que, aunque este modelo se basa en la descripción del puesto como tal, da la impresión de restarle importancia al Recurso Humano, ya que es un modelo generalista, y debemos de considerar que no todos los seres humanos tenemos las mismas habilidades, actitudes y aptitudes, aún con que se desempeñe la misma función, en las mismas condiciones de trabajo y con igual éxito.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. Ansorena, C. A. (1996). 15 casos para la Selección de Personal con éxito, Barcelona: Paidós Empresa.
2. Bedolla, C.E., (2001) Selección y Evaluación de personal a través de entrevista por competencias. Reporte Laboral, Tesis, Facultad de Psicología UNAM.
3. Chun Wei Choo (1999), La Organización inteligente “El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones”, Oxford University, Prentice Hall.
4. Cinterford, (1997), Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral, Situación Actual y Perspectivas, 1, Guanajuato, México, 1996. Documentos Presentados, Montevideo.
5. Hodge, B.J., Anthony W.P., Gales, L.M., (1998), Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico, Prentice Hall, México, Quinta Edición.
6. Informática Aurum, S.A. de C.V. (2003), Manual de Competencias Laborales.
7. Informática Aurum, S.A. de C.V. (2004), Manual de Inducción.
8. Ley Federal del Trabajo, (2000), McGraw-Hill, Cuarta Edición.
9. Luthans F. (2002), Organizational Behavior, McGraw-Hill, Ninth edition.
10. Muro, R.G., Pedraza, R. R. A., (2001) La Evaluación del Desempeño como herramienta para lograr Reingeniería Organizacional, Facultad de Psicología, UNAM.
11. Nares H.J.R., (2001) Modelo de Competencias Laborales en México (Estrategia actual de Administración de Recursos Humanos), Tesina, Facultad de Psicología UNAM.
12. Nava, V.N., (1998) El proceso de selección de personal: perfiles de puestos y otras técnicas aplicados a una institución de servicios. Reporte laboral, Facultad de Psicología UNAM.
13. Shein, H. E., (1982), Psicología de la organización, Prentice Hall, 3a Edición.
14. Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work. Models for Superior Performance, John Wiley & Sons, Inc.
15. Tagle, M.N., (1997), La función del psicólogo del trabajo dentro de la certificación de competencias laborales. Tesis, Facultad de Psicología, UNAM.
16. Velasco, I. M.A. (2000) Reingeniería aplicada a los procesos contables de una institución bancaria mexicana, Facultad de Psicología, UNAM.
17. Wei C. C., (1999), La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones, Oxford University Press, México.
18. www.estrucplan.com
19. www.iso.org/iso/en/ISOOnline.frontpage

20. www.itlp.edu.mx

21. www.traininggames.com

Anexo A

Catálogo de competencias

1. Adaptabilidad: Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Versatilidad para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.

Tipo: De Factor Humano

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Modifica su conducta y se adapta a su entorno con el fin de lograr determinados objetivos, lo hace rápidamente manejando distintas y variadas responsabilidades.

Nivel de Dominio Cuatro: Modifica su conducta adaptándose al entorno con el fin de lograr determinados objetivos. Si los cambios son bruscos tarda un poco más en manejarlos. Tiene la capacidad de hacerse cargo de diversas responsabilidades.

Nivel de Dominio Tres: Modifica su conducta en determinadas circunstancias que no impliquen cambios bruscos, logra los objetivos dificultándosele actuar rápidamente.

Nivel de Dominio Dos: Modifica su conducta en situaciones que implican cambios simples y que no impliquen presión de tiempo, no gusta de probar distintos contextos, situaciones, medios y personas.

Nivel de Dominio Uno: Modifica su conducta en raras ocasiones cuando los cambios no implican grandes riesgos.

Cuestionario:

1. ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no le era usual en la rutina de su trabajo? ¿Qué hizo?
2. ¿Tuvo oportunidad de trabajar o estudiar en el exterior o en una cultura muy distinta a la suya?
3. ¿Cómo manejó la situación? En el caso de que no lo haya hecho ¿Le gustaría? ¿Por qué?
4. ¿Cómo considera la posibilidad de hacer entrenamiento en subsidiarias de esta compañía fuera del país?
5. ¿Cuál fue el cambio más significativo que se produjo en su organización en los últimos seis meses? ¿Qué rutinas propias tuvo que cambiar para adaptarse?
6. Cuénteme sobre una nueva asignación a la que había que responder de inmediato cuando estaba involucrado en alguna otra tarea ¿Cómo resolvió el problema?
7. Cuénteme sobre una situación en la que haya tenido que asumir nuevas tareas.

8. ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo por un tiempo de un área que no era la suya? ¿Cómo se manejó?
9. ¿Cómo hace para superar los obstáculos que le impiden completar sus proyectos laborales más importantes?
10. ¿Qué tareas manejó en su último trabajo que no estaba originalmente en su descripción del puesto? ¿Cómo se sintió sobre eso?
11. Mencione la situación más difícil que haya tenido que enfrentar en el trabajo o la escuela en la que abruptamente tuvo que modificar aquello que estaba llevando a cabo en ese momento. ¿Qué hizo y cómo le afectó? ¿Cómo responde normalmente en situaciones similares?
12. Piense en sus trabajos anteriores y mencione como eran los supervisores para los cuales fue difícil trabajar. ¿Por qué? ¿Cómo se las ingenió para relacionarse con esa persona, cómo funcionó su estrategia?

2. Administración de los Recursos Humanos: Capacidad para asegurar que las políticas y acciones relacionadas con la función del personal se orienten a estimular el desarrollo de las competencias en función de los objetivos de la organización

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Se asegura que las políticas y acciones relacionadas con la gestión del personal estimulen el desarrollo de las competencias en función de los objetivos de la organización obteniendo resultados óptimos.

Nivel de Dominio Cuatro: Se asegura que las políticas y acciones relacionadas con la gestión del personal se orienten a estimular el desarrollo de las competencias en función de los objetivos de la organización.

Nivel de Dominio Tres: Se asegura que las políticas y acciones relacionadas con la gestión del personal se orienten a estimular el desarrollo de las competencias más fundamentales en función de los objetivos del negocio.

Nivel de Dominio Dos: Se asegura que las políticas y acciones relacionadas con la gestión del personal se orienten a estimular el desarrollo de las competencias.

Nivel de Dominio Uno: Revisa que las políticas y acciones relacionadas con la gestión del personal se orienten a estimular el desarrollo de las competencias.

Cuestionario:

1. ¿Cómo les da la bienvenida y orienta a los nuevos empleados en su departamento o equipo?
2. Si contratará a alguien para el puesto de ----- ¿Qué cualidades buscaría?
3. ¿A cuántas personas ha contratado en los últimos dos años? ¿Para que puestos?

4. Cuénteme sobre su éxito más destacado en contratación.
5. Cuénteme sobre el error más importante de contratación que haya cometido.
6. ¿Qué provoca el excesivo cambio de personal en una organización?
7. ¿Cómo maneja las evaluaciones del personal?
8. ¿Cuál es su concepto de la disciplina?
9. ¿Cuáles son los problemas y las quejas más comunes que surgen de parte de su personal?
10. ¿Cómo las maneja?
11. ¿Cómo mantiene la disciplina en su departamento o equipo?
12. Cuénteme cómo resolvió algún problema de indisciplina de un subordinado.
13. Cuénteme sobre alguna vez en que haya tenido que armar un equipo rápidamente.
14. ¿Cómo específicamente interviene usted para un buen clima de trabajo en equipo?
15. ¿Cómo definiría el comportamiento ético de un empleado?
16. ¿Qué programas ha implementado usted o la compañía para mejorar la ética entre las personas que le reportan?
17. ¿Cómo mantiene informado a su personal sobre los emprendimientos y las decisiones corporativas?
18. Describa el tipo de relación que considera debe existir entre un jefe y sus subalternos.
19. ¿Cómo se maneja con la asignación de recursos humanos y la organización de proyectos?
20. ¿Qué tipo de capacitación le ha ofrecido a otras personas? ¿Cómo evaluó sus efectos?
21. ¿Cuál es el mayor desafío intelectual que busca en un puesto y por qué?
22. Además del dinero ¿Qué más considera importante para motivar a las personas?
23. ¿Cuáles fueron sus logros más importantes en su último empleo?
24. ¿Cuál fue el problema más difícil que enfrentó? ¿Cómo los solucionó?
25. ¿Cuál es el trabajo más monótono para usted?

3. Calidad: Capacidad para lograr los estándares de perfección establecidos por la organización y de alcanzar los objetivos planteados satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Logra los estándares de perfección establecidos, alcanza los objetivos excediéndose en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Nivel de Dominio Cuatro: Logra los estándares de perfección establecidos, alcanza los objetivos satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Nivel de Dominio Tres: Logra los estándares de perfección establecidos, alcanzando la mayoría de los objetivos planeados y satisface en gran medida las necesidades de los clientes.

Nivel de Dominio Dos: Logra los estándares de perfección establecidos alcanzando en gran medida los objetivos planteados y satisfaciendo en gran medida las necesidades de los clientes.

Nivel de Dominio Uno: Logra los estándares de perfección establecidos por debajo del nivel esperado, alcanza la mayoría de los objetivos planteados y satisface en gran medida las necesidades de los clientes.

Cuestionario:

1. ¿Qué impacto tienen en las otras áreas las deficiencias que se generan en su sector? ¿Qué medidas toma para resolverlas?
2. ¿Qué es para usted la calidad?
3. ¿Qué procedimientos utiliza para evaluar los resultados de su trabajo?
4. Cuénteme si ha tenido que realizar el mismo trabajo dos veces debido a que éste no funcionó como debería. ¿En qué falló la primera vez? ¿Finalmente resultó?
5. Cuénteme de algún trabajo en el que haya superado las expectativas de su jefe.
6. ¿Qué mejoras ha propuesto en los procedimientos administrativos y circuitos de información que hayan mejorado los estándares de calidad de su área o puesto?
7. ¿Qué hace usted para mejorar la calidad de los proyectos a cargo? Dígame un ejemplo de un proyecto donde usted sintió que su equipo llegó a los estándares de calidad deseados. ¿Qué función tuvo usted en eso?

4. Capacidad de aprendizaje: Capacidad de asimilar nueva información y su aplicación eficaz. Facilidad para incorporar nuevos esquemas que favorezcan al desempeño.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Tiene la capacidad de asimilar y aplicar información compleja de manera eficaz. Incorpora nuevos esquemas de trabajo que favorezcan el desempeño obteniendo resultados más allá de los necesariamente requeridos.

Nivel de Dominio Cuatro: Tiene la capacidad de asimilar y aplicar información compleja de manera eficaz, incorporando nuevos esquemas de trabajo que favorezcan el desempeño.

Nivel de Dominio Tres: Asimila y aplica información compleja de manera eficaz, incorpora nuevos esquemas de trabajo.

Nivel de Dominio Dos: Asimila y aplica información compleja de manera eficaz.

Nivel de Dominio Uno: Asimila y aplica información simple de manera eficaz.

Cuestionario:

1. De todo el material que haya tenido que aprender en el trabajo ¿Cuál se le facilitó más? ¿Puede darme algunos detalles? ¿Qué características tenía este material que lo hizo ser más accesible para que se le facilitara?
2. ¿Cuál ha sido la asignatura o actividad más difícil que haya tenido que aprender en su trabajo? ¿Por qué fue tan difícil? ¿Cuánto tiempo le tomó dominarlo?
3. Es difícil mantenerse a la vanguardia en cuanto a los nuevos desarrollos en el campo de la tecnología. Mencione algún artículo técnico que haya leído en el último mes. ¿Qué tema trataba el artículo y qué lo motivó a leerlo?
4. ¿Qué ha sido lo más difícil que haya tenido que aprender para ser eficiente en cualquier actividad?
5. ¿Cuál fue la parte más fácil y cuál la más difícil? ¿Qué partes le tomaron mas tiempo para dominar y por qué? ¿Cuánto tiempo le tomó dominarlas? ¿Cómo considera su desempeño actualmente?

5. Capacidad de escucha: Capacidad para interpretar el mensaje de otras personas y traducirlo en información significativa.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Entiende exactamente los mensajes verbales de quienes lo rodean. Utiliza y recuerda la información traduciéndola de manera significativa y compartiéndola con otras personas.

Nivel de Dominio Cuatro: Entiende exactamente los mensajes verbales de quienes lo rodean. Utiliza y recuerda información significativa.

Nivel de Dominio Tres: Entiende los mensajes verbales de quienes lo rodean. Utiliza y recuerda información que considera significativa.

Nivel de Dominio Dos: Entiende los mensajes verbales de quienes lo rodean. En ocasiones utiliza y recuerda información significativa.

Nivel de Dominio Uno: Entiende los mensajes verbales de quienes lo rodean pero no la utiliza ni la comparte.

Cuestionario:

1. ¿Cuál ha sido el problema más difícil de comunicación que usted ha notado en su último trabajo?
2. ¿Cuánto de sus tareas actuales implica escuchar las necesidades de otros?

3. ¿Su estilo de trabajo es de puertas abiertas?
4. ¿Alguna vez se ha encontrado en un problema debido a que mal interpretó cierta información importante? ¿Cómo lo manejó? ¿Cuáles fueron los resultados?
5. ¿Cuánto de su trabajo implica escuchar?

6. Colaboración: Capacidad de trabajar con grupos muy distintos de personas manteniendo expectativas positivas con respecto a los demás y demostrando comprensión interpersonal.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Trabaja con grupos distintos de personas facilitando a sus compañeros el desarrollo de sus áreas de oportunidad y mostrando expectativas positivas con respecto a los demás.

Nivel de Dominio Cuatro: Trabaja con grupos distintos de personas dando ayuda en el ámbito profesional.

Nivel de Dominio Tres: Prefiere trabajar con grupos de personas que le son familiares, sin embargo tiene la capacidad de colaborar y mostrar expectativas positivas con grupos de personas distintos.

Nivel de Dominio Dos: Se le dificulta trabajar con distintos grupos de personas, muestra colaboración con los demás solo en algunos casos mostrando una comprensión interpersonal superficial.

Nivel de Dominio Uno: Muestra comprensión interpersonal y colaboración solo con aquellos grupos de trabajo que le son familiares.

Cuestionario:

1. Cuénteme de algún proyecto donde haya tenido que trabajar con personas de otro departamento o asesores externos.
2. ¿Cómo se siente cuando su departamento es auditado? ¿Cómo recibe a los asesores o consultores?
3. Cuénteme de una situación en la que lo hayan asignado a trabajar en un área o con un jefe que no era de su agrado ¿Cómo se desempeñó usted?
4. ¿Con qué frecuencia interactúa con gente de otros departamentos?
5. Descríbame una situación especial en la que se le haya requerido suplir una ausencia o se le haya pedido que redistribuyera sus tareas.
6. ¿Sus colaboradores recurren a usted cuando necesita ayuda?
7. ¿Cuál ha sido el grupo más difícil del que haya tenido que obtener cooperación? ¿Tenía usted alguna autoridad formal dentro el grupo? ¿Qué hizo y cual fue el resultado?
8. Mencione alguna situación reciente en la que haya servido como ejemplo de otras personas (familia, amigos, compañeros, etc.) ¿Qué hizo y cómo reaccionaron los demás? ¿Cuál fue el resultado?

7. Competitividad: Capacidad para desempeñarse ante los retos de trabajo con satisfacción y deseo de logro

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Incrementa su propio desarrollo con expectativas y aspiraciones, más allá de las requeridas. Se desempeña ante los retos de trabajo con un rendimiento por arriba del nivel esperado, llevando a cabo acciones y mostrando satisfacción y deseo de logro.

Nivel de Dominio Cuatro: Incrementa su propio desarrollo con expectativas y aspiraciones. Se desempeña óptimamente ante los retos de trabajo y lleva a cabo acciones mostrando satisfacción y deseo de logro.

Nivel de Dominio Tres: Incrementa su propio desarrollo con expectativas y aspiraciones. Se desempeña ante los retos de trabajo llevando a cabo acciones y mostrando satisfacción y deseo de logro.

Nivel de Dominio Dos: Se desempeña ante los retos de trabajo llevando a cabo acciones y mostrando satisfacción y deseo de logro.

Nivel de Dominio Uno: Se desempeña ante los retos de trabajo que no requieran de gran compromiso llevando a cabo acciones simples mostrándose satisfecho.

Cuestionario:

1. ¿Cuál o cuáles son las razones que lo inducirían a aceptar un nuevo proyecto o reto?
2. ¿Qué elementos consideraría para un cambio? ¿En que orden de importancia?
3. ¿Cuáles son sus insatisfacciones en el empleo actual? ¿Qué le gustaría cambiar y cómo?
4. ¿Qué posición desearía alcanzar más adelante en -----?
5. ¿En qué departamentos o áreas podría realizar un mejor aporte a nuestra organización?
6. Si le asignan una tarea abrumadora, con límites específicos de tiempo ¿Cómo planea su estrategia para cumplir el plazo?
7. ¿En qué condiciones laborales usted trabaja más eficazmente?
8. ¿Cuáles de las actuales condiciones de su trabajo representan mayor reto para usted? ¿Cómo las maneja?
9. Relátame alguna experiencia en la que haya tenido que sobrellevar una situación de gran reto en su lugar de trabajo. ¿Qué estrategias implementó para superarla?

8. Comunicación escrita: Capacidad para expresarse por escrito claramente y de una manera gramatical correcta.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Envía memorandos a colegas y subordinados, cartas y proyectos a sus clientes y se interesa por concentrar sus ideas por escrito claramente y de una manera gramatical correcta con óptimos resultados.

Nivel de Dominio Cuatro: Envía memorandos a colegas y subordinados, cartas y proyectos a sus clientes y se interesa por concentrar sus ideas por escrito claramente y de una manera gramatical correcta.

Nivel de Dominio Tres: Envía memorandos a colegas y subordinados, cartas y proyectos a sus clientes plasmando sus ideas por escrito claramente.

Nivel de Dominio Dos: Envía memorandos a colegas plasmando sus ideas por escrito claramente.

Nivel de Dominio Uno: Expresa ideas simples y concretas por escrito de manera clara.

Cuestionario:

1. Mencione alguna tarea escrita que le asignaron o que usted tomó por iniciativa propia que se le haya dificultado. ¿Por que fue tan difícil y cómo lo manejó?
¿Cuál fue el resultado y que reacciones produjo?
2. Hay situaciones que se adaptan mejor a la comunicación escrita, ¿Qué tipo de materiales ha redactado? Dígame algún ejemplo de un informe escrito complejo que haya tenido que preparar. ¿Qué lo hacía tan complejo?
3. ¿Qué tipo de informes debe redactar en su trabajo actual, qué variables considera para redactar estos informes?
4. Recuerda algún momento en que haya sido muy importante transmitir sus ideas por escrito. ¿Cuál fue la situación? Descríbala.

9. Comunicación verbal: Capacidad para expresarse verbalmente ante situaciones interpersonales o de grupo.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Se expresa verbalmente de forma correcta y espontánea ante situaciones interpersonales o de grupo. Interactúa con subordinados, clientes, proveedores y colegas de la empresa.

Nivel de Dominio Cuatro: Se expresa verbalmente ante situaciones interpersonales y de grupo interactuando con subordinados, clientes, proveedores y colegas de empresa.

Nivel de Dominio Tres: Se expresa verbalmente ante situaciones interpersonales, interactúa con subordinados, clientes, proveedores y colegas de la empresa.

Nivel de Dominio Dos: Se expresa verbalmente en situaciones interpersonales que no impliquen compromiso de negocio.

Nivel de Dominio Uno: Se expresa verbalmente en situaciones interpersonales simples y con compañeros de trabajo.

Cuestionario:

1. ¿Cuándo fue la última ocasión en la que alguien mal interpretó algo que usted dijo? Mencione los detalles y los resultados.
2. ¿Cómo explica un problema técnico complejo a una persona que no comprende este tipo de lenguaje especializado? Describa detalladamente la ocasión más reciente de la que se sienta orgulloso.
3. ¿Cuáles son las estrategias que usted emplea cuando tiene que hablar con varios niveles organizacionales?
4. ¿Cuál es el proceso/ regla/ situación más complejo que haya tenido que explicar a otras personas? Detalle su experiencia ¿Por qué fue tan difícil? ¿Cómo reaccionaron los demás? ¿Entendieron su explicación?
5. ¿Recuerda algún momento en que haya sido muy importante para usted saber transmitir sus ideas?
6. ¿Cuál es el problema de comunicación más difícil que usted ha notado en su último trabajo?

10. Creatividad: Capacidad para generar, reconocer y aceptar soluciones imaginativas e innovadoras en situaciones de negocio.

Tipo: De Factor Humano

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Genera, reconoce y acepta soluciones imaginativas e innovadoras en situaciones de negocio aplicándolas de acuerdo a las necesidades de la organización y obteniendo resultados más allá de los necesariamente requeridos.

Nivel de Dominio Cuatro: Genera, reconoce y acepta soluciones imaginativas e innovadoras en situaciones de negocio aplicándolas de acuerdo a las necesidades de la organización y obteniendo óptimos resultados.

Nivel de Dominio Tres: Genera, reconoce y acepta soluciones imaginativas e innovadoras en situaciones de negocio aplicándolas de acuerdo a las necesidades de la organización obteniendo resultados esperados.

Nivel de Dominio Dos: Genera, reconoce y acepta soluciones imaginativas e innovadoras en situaciones de negocio.

Nivel de Dominio Uno: Genera soluciones imaginativas e innovadoras en situaciones de negocio pero no las lleva a cabo.

Cuestionario:

1. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema en el trabajo?
2. ¿Qué métodos utiliza para defender sus ideas?
3. Descríbame alguna ocasión en la que haya tenido que acabar con un proyecto en poco tiempo.
4. ¿Cómo le hizo para lograrlo? ¿Qué prioridades tomó en cuenta? ¿Cuáles fueron los resultados?
5. Describa alguna ocasión en la que haya tenido que resolver un problema sin ser su obligación.
6. ¿Cuáles de las actuales condiciones de su trabajo representan mayor reto para usted? ¿Cómo las maneja?
7. Relátame alguna experiencia en la que haya tenido que sobrellevar una situación de gran reto en su lugar de trabajo. ¿Qué estrategias implementó para superarla?
8. ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su trabajo?
9. Recuerda alguna situación problemática particularmente compleja en su último trabajo que haya tenido que solucionar recientemente. ¿Cuáles eran los elementos principales del problema que usted identificó? ¿Cómo resolvió la situación? ¿Que hizo?
10. ¿Ha desarrollado algún procedimiento, o método innovador en el trabajo? ¿Cuál fue el resultado?

11. Desarrollo de subordinados: Capacidad para realizar esfuerzos maximizando el potencial de sus subordinados a través de procesos de capacitación y tutoriales, así como de actividades de desarrollo relacionadas con actuales y futuras responsabilidades.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Realiza esfuerzos para maximizar el potencial de sus subordinados a través de procesos de capacitación y tutoriales, así como de

actividades de desarrollo relacionados con actuales y futuras responsabilidades.

Nivel de Dominio Cuatro: Maximiza el potencial de sus subordinados a través de procesos de capacitación y tutoriales, así como de actividades de desarrollo relacionados con actuales y futuras responsabilidades.

Nivel de Dominio Tres: Maximiza el potencial de sus subordinados a través de procesos de capacitación y tutoriales así como de actividades de desarrollo relacionadas con responsabilidades actuales.

Nivel de Dominio Dos: Maximiza el potencial de sus subordinados a través de procesos de capacitación y tutoriales.

Nivel de Dominio Uno: En ocasiones intenta maximizar el potencial de sus subordinados a través de procesos de capacitación y tutoriales.

Cuestionario

1. Relate sugerencias de sus subordinados que usted haya implementado en su área o en la empresa. ¿Cómo lo hizo? ¿De qué forma premió a sus colaboradores por estas sugerencias?
2. ¿Cuál es el tiempo que usted asigna para trabajar con los nuevos managers?
3. Cuénteme de gente que haya ascendido en su carrera en su organización gracias a su management.
4. ¿Qué experiencias de mentoring han sido más gratificantes para usted?
5. ¿Qué recursos ha generado en su organización para formar equipos que aprendan en conjunto?
6. ¿En que temas específicos requiere desarrollo su actual equipo?
7. ¿Qué innovaciones de sus subordinados ha respaldado y desarrollado que se han transformado en negocios fructíferos para su organización? ¿Qué riesgos asumió para que estas innovaciones fueran implementadas?
8. ¿Cuáles son los métodos que ha encontrado más útiles para desarrollar a sus subordinados?

12. Diligencia: Capacidad para manejar adecuadamente la realización de tareas urgentes afrontando las presiones que se presenten.

Tipo: De Factor Humano

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Realiza tareas urgentes acelerando el trabajo, manejando emergencias y afrontando tiempo límite. Obtiene resultados óptimos al enfrentarse a situaciones inesperadas o desconocidas en cualquier momento del día.

Nivel de Dominio Cuatro: Realiza tareas urgentes acelerando el trabajo, manejando emergencias y afrontando tiempo límite. Resuelve situaciones inesperadas o desconocidas en cualquier momento.

Nivel de Dominio Tres: Realiza tareas urgentes acelerando el trabajo, manejando emergencias y afrontando tiempo límite. Se le dificulta resolver situaciones inesperadas o desconocidas.

Nivel de Dominio Dos: Realiza tareas urgentes acelerando el trabajo en tiempos límites.

Nivel de Dominio Uno: Encuentra ciertas dificultades para realizar tareas urgentes y acelerar el trabajo en tiempos límite.

Cuestionario

1. ¿Cuántas tareas le gusta abordar a la vez?
2. Déme un ejemplo de alguna tarea en especial en el trabajo que haya demandado un esfuerzo importante por un largo periodo de tiempo ¿Cómo lo emprendió?
¿Cuál fue el resultado?
3. ¿Cuántas tareas puede emprender al mismo tiempo? Comente un ejemplo en su último trabajo, donde haya estado comprometido con varios proyectos a la vez.
4. ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su trabajo? ¿Qué hizo?
5. Describa la situación laboral más tensa que haya debido resolver ¿Cómo procedió a resolverla?
6. ¿Cuántos proyectos ha iniciado usted en los últimos años? ¿Cuáles han sido los resultados?

13. Empatía: Capacidad para percibir los sentimientos y perspectivas ajenas interesándose activamente por las preocupaciones de los demás.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Percibe los sentimientos y perspectivas ajenas interesándose activamente por las preocupaciones de los demás. Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden brindando su ayuda.

Nivel de Dominio Cuatro: Percibe los sentimientos y perspectivas ajenas interesándose activamente por las preocupaciones de los demás. Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden.

Nivel de Dominio Tres: Percibe los sentimientos y perspectivas ajenas interesándose activamente por las preocupaciones de los demás.

Nivel de Dominio Dos: Percibe los sentimientos y perspectivas ajenas interesándose ocasionalmente por las preocupaciones de los demás.

Nivel de Dominio Uno: Percibe los sentimientos y perspectivas ajenas pero no se interesa por las preocupaciones de los demás.

Cuestionario

1. ¿Le tocó alguna vez alguien difícil de manejar? ¿Cómo resolvió el problema?
2. Cuando trabaja con personas nuevas para usted ¿Cómo hace para entender su punto de vista?
3. ¿Con qué tipo de personas se siente más cómodo y rinde mejor?
4. ¿Con qué tipo de personas le es difícil trabajar? ¿Cómo maneja estas situaciones?
5. ¿Cómo maneja usted los reclamos de sus colaboradores?
6. ¿Su estilo de trabajo es de puertas abiertas?
7. ¿Sus colaboradores recurren a usted cuando necesitan ayuda? ¿De qué tipo? Cuénteme alguna ocasión en que haya sucedido algo así.

14. Energía: Capacidad para mantener un alto nivel de actividad durante largos periodos de tiempo.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Mantiene un alto nivel de actividad y eficiencia por un extenso periodo de tiempo y en situaciones en las que se requiere.

Nivel de Dominio Cuatro: Mantiene un alto nivel de actividad y eficiencia cuando se requiere.

Nivel de Dominio Tres: Mantiene un alto nivel de eficiencia y actividad durante ciertas horas del día.

Nivel de Dominio Dos: Mantiene un nivel de actividad y eficiencia constante durante el transcurso de la mañana.

Nivel de Dominio Uno: Mantiene un nivel de actividad constante durante el transcurso de la mañana disminuyendo su eficiencia en extensos periodos de tiempo.

Cuestionario

1. Déme un ejemplo de alguna tarea en especial en el trabajo que le haya demandado un esfuerzo importante por un largo período de tiempo. ¿Cómo lo emprendió? ¿Cuál fue el resultado?
2. Cuénteme de alguna ocasión en su trabajo en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo. ¿Que elementos tomó en cuenta para organizarse?
3. Relate alguna situación en la que su escenario habitual haya cambiado drásticamente. ¿Cómo se sintió?
4. ¿Cómo es su jornada habitual?
5. Describa una jornada extenuante para usted. Ese día en particular usted llegó a un punto de agotamiento, sabiendo que faltaban tareas por realizar. ¿Cómo manejó esa situación? ¿Cuáles fueron los resultados de la estrategia utilizada?
6. ¿Cómo maneja la transición de un periodo de descanso a la situación de trabajo?
7. ¿Cuánto tiempo extra ha trabajado últimamente y por qué?
8. ¿Que hace en su tiempo libre?
9. ¿Cuándo tiende a sumergirse en los problemas laborales más arduos, en la mañana, en la tarde o por la noche?
10. ¿Cuántas tareas le gusta abordar a la vez?

15. Flexibilidad: Capacidad de modificar un estilo de conducta para alcanzar una meta o resolver un problema. Versatilidad para la revisión crítica.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Modifica su estilo de conducta con el fin de alcanzar una meta o resolver un problema. Es versátil en cuanto a revisiones críticas encontrando diversas formas de interpretar la realidad en cualquier situación cambiante.

Nivel de Dominio Cuatro: Modifica su estilo de conducta con el fin de alcanzar una meta o resolver un problema, es versátil para la revisión crítica encontrando diversas formas de interpretar la realidad.

Nivel de Dominio Tres: Modifica su estilo de conducta solo cuando se trata de alcanzar una meta o resolver un problema.

Nivel de Dominio Dos: Modifica su estilo de conducta cuando se trata de alcanzar una meta.

Nivel de Dominio Uno: Modifica su estilo de conducta cuando se trata de resolver un problema simple.

Cuestionario

1. ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su trabajo? ¿Qué hizo?
2. Cuénteme sobre alguna situación en la que haya tenido que asumir nuevas tareas.
3. ¿Cómo se actualiza a nivel profesional? Cuénteme de algo nuevo que haya tenido que aprender recientemente.
4. ¿Qué tareas manejó en su último trabajo que no estaban originalmente en su descripción de puesto? ¿Cómo se sintió sobre eso?
5. ¿Tuvo oportunidad de trabajar o estudiar en el exterior o en una cultura muy distinta a la suya? ¿Cómo manejó la situación?
6. Cuénteme de una nueva asignación a la que había que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema?
7. En ocasiones, las formas de actuación que eran buenas en una situación dada dejan de serlo en otra
¿Le ocurrió eso alguna vez? ¿En que situación y que aprendió de eso?
8. ¿Cuál fue el cambio más significativo que se produjo en su organización en los últimos seis meses?
¿Qué rutinas propias tuvo que cambiar para adaptarse?

16. Identidad institucional: Capacidad para desempeñar su puesto teniendo presentes la misión, visión, objetivos y valores de la secretaría tomando en cuenta el impacto y las implicaciones de una decisión en otros componentes de la compañía.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Desempeña su puesto tomando en cuenta la misión y los valores de la secretaría, ya que reconoce el impacto de una decisión en otros componentes de la compañía y lo fomenta en su entorno laboral.

Nivel de Dominio Cuatro: Desempeña su puesto tomando en cuenta la misión y valores de la secretaría, reconoce el impacto de sus decisiones en los otros componentes de la compañía.

Nivel de Dominio Tres: Desempeña su puesto tomando en cuenta la misión y valores de la secretaría, en ocasiones toma decisiones sin percibir el impacto de estas en otros componentes de la compañía.

Nivel de Dominio Dos: Desempeña su puesto tomando en cuenta la misión y valores de la secretaría, no dimensiona en alcance de sus decisiones en otros componentes de la compañía.

Nivel de Dominio Uno: Desempeña su puesto teniendo en cuenta la misión y valores de la secretaría pero no los lleva a la práctica.

Cuestionario

1. ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y que ha hecho para alcanzarlos? ¿Qué factores toma en cuenta dentro de su organización para llevarlos a cabo?
2. ¿Qué hace cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?
3. Cuando tiene que tomar una decisión ¿Evalúa el impacto de ésta en otros sectores de la compañía? ¿Cómo y qué factores toma en cuenta?
4. Cuénteme si alguna vez perdió de vista la misión y objetivos organizacionales para obtener algo que usted creía conveniente. ¿Cómo sucedieron los hechos?
¿Cuáles fueron los resultados?
5. ¿Cuáles fueron los objetivos asignados el año pasado? ¿Cómo los llevó a cabo y cual fue el grado de cumplimiento? ¿Qué acciones concretas desarrolló para lograr ese cumplimiento?
6. ¿Qué estrategias ha cambiado en su área/puesto para que ésta se adaptara mejor a los lineamientos organizacionales?

17. Impacto: Capacidad para causar una primera y rápida impresión positiva.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Responde rápida y asertivamente ante dificultades y problemas que se presenten. Genera nuevos caminos para hacer las cosas más allá de lo necesariamente requerido demostrando un comportamiento orientado a la acción.

Nivel de Dominio Cuatro: Responde rápida y asertivamente ante dificultades y problemas que se presenten. Genera nuevos caminos para hacer las cosas demostrando un comportamiento orientado a la acción.

Nivel de Dominio Tres: Responde rápida y asertivamente ante dificultades y problemas que se presenten. Genera nuevos caminos para hacer las cosas y casi siempre los lleva a la acción.

Nivel de Dominio Dos: Responde rápida y asertivamente ante dificultades y problemas que se presenten. Genera nuevos caminos para hacer las cosas pero se le dificulta llevarlos a la acción.

Nivel de Dominio Uno: Responde rápida y asertivamente ante dificultades y problemas que se presenten. Genera nuevos caminos para hacer las cosas pero rara vez los lleva a la acción.

Cuestionario

1. ¿Cómo se comporta cuando está al frente de una situación en la que debe de quedar bien? ¿Qué hace para controlar su nerviosismo (sí es que lo presenta)
¿Cómo reacciona ante estas situaciones, le agradan o no y por qué?
2. ¿Ha tenido que hacer presentaciones orales en su actual empleo? ¿Ante que tipo de auditorio? ¿Qué clase de elementos ha usado en sus presentaciones?
3. ¿Recuerda haber tenido que convencer a otra persona de la validez de un enfoque o idea en un ámbito laboral? ¿Cómo se desarrolló esta experiencia?
4. ¿Cómo supera las objeciones a sus ideas hechas por un superior o sus compañeros?
5. Cuénteme de alguna experiencia laboral que requirió de causar una muy buena impresión.
6. ¿Cuándo tiene problemas para comunicarse con las personas? ¿Por qué?

18. Iniciativa: Capacidad para responder rápidamente ante dificultades o problemas que se presenten generando alternativas para hacer las cosas y demostrando un comportamiento orientado a la acción.

Tipo: De Factor Humano

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Responde rápida y asertivamente ante dificultades o problemas que se presenten. Genera nuevos caminos para hacer las cosas más allá de lo necesariamente requerido demostrando un comportamiento decididamente orientado a la acción.

Nivel de Dominio Cuatro: Responde rápida y asertivamente ante dificultades o problemas que se presenten. Genera nuevos caminos para hacer las cosas demostrando un comportamiento decididamente orientado a la acción.

Nivel de Dominio Tres: Responde rápida y asertivamente ante dificultades o problemas que se presenten. Genera nuevos caminos para hacer las cosas y casi siempre las lleva a la acción.

Nivel de Dominio Dos: Responde rápida y asertivamente ante dificultades o problemas que se presenten. Genera nuevos caminos para hacer las cosas pero se le dificulta llevarlas a la acción.

Nivel de Dominio Uno: Responde rápida y asertivamente ante dificultades o problemas que se presenten. Genera nuevos caminos para hacer las cosas pero rara vez las lleva a la acción.

Cuestionario

1. ¿Cuándo fue la última vez que realizó un esfuerzo extra por cumplir algo importante? ¿Cuál fue la situación y qué hizo? ¿Qué lo motivó a llevar a cabo ese esfuerzo extra? ¿Cómo resultaron las cosas? ¿Con qué frecuencia se encuentra usted en esa situación?
2. ¿Cuándo fue la última vez que usted recomendó una mejor manera de llevar a cabo una actividad en su trabajo? ¿Cuál fue su recomendación?
3. ¿Qué lo motivó a sugerirlo? ¿Con qué frecuencia presenta este tipo de sugerencias?
4. Mencione algunos ejemplos ocurridos el año pasado en los que usted se esforzó más de lo que requería en el trabajo, curso o actividad. Detalle sus ejemplos.
5. Describa detalladamente la última vez que usted llevó a cabo algo porque se requería aunque esto no formara parte de sus responsabilidades. ¿Qué lo motivó a hacerlo? ¿Con qué frecuencia se encuentra en situaciones similares?
6. Mencione diferentes proyectos que usted haya generado por iniciativa propia el año pasado. ¿Qué lo motivó a hacerlo? ¿Con qué frecuencia se encuentra en situaciones similares?
7. Mencione la idea más relevante (no necesariamente suya) que fue vendida, implementada o llevada a cabo satisfactoriamente principalmente debido a sus esfuerzos. Descríbala. ¿De quién fue el proyecto / idea? ¿Cómo se involucró? ¿Qué hizo usted? ¿Cómo resultaron las cosas?
8. ¿Qué es lo que hace usted diferente en comparación a la manera en que sus compañeros llevan a cabo su trabajo? Mencione algunos ejemplos recientes ¿Qué lo motiva a trabajar diferente? ¿Con qué frecuencia se encuentra usted haciendo esto?
9. ¿En que ocasiones de su trabajo actual siente que tiene que consultar a su jefe antes de actuar?

19. Integridad: Capacidad para actuar con base en las normas éticas, sociales y los principios de la organización. Asume la responsabilidad de los propios errores.

Tipo: De Factor Humano

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Actúa con base a las normas éticas, sociales y los principios de la organización. Asume la responsabilidad de sus propios errores y establece relaciones basadas en el respeto mutuo y confianza en el trato con otros y en situaciones de negocio.

Nivel de Dominio Cuatro: Actúa con base en las normas éticas, sociales y los principios de la organización. Asume la responsabilidad de sus propios errores en situaciones de negocio.

Nivel de Dominio Tres: Actúa con base en las normas éticas, sociales y principios de la organización. Solo en algunos casos asume la responsabilidad de sus propios errores.

Nivel de Dominio Dos: Actúa con base en las normas éticas, sociales y principios de la organización. Asumiendo la responsabilidad de sus propios errores en situaciones críticas.

Nivel de Dominio Uno: Actúa con base en las normas éticas, sociales y principios de la organización dificultándosele asumir la responsabilidad de sus propios errores.

Cuestionario

1. ¿Cómo definiría el comportamiento ético de un empleado?
2. ¿Qué es para usted la ética?
3. Descríbame una situación en la que usted o su jefe no estuvieron conformes con su desempeño.
4. ¿Cuáles fueron a su criterio las causas?
5. ¿Usted cree que su jefe y su equipo de trabajo lo valoran?
6. ¿Qué representa la honestidad y la confiabilidad en su escala de valores en el trabajo? Descríbame una situación en que su integridad fue puesta a prueba.
¿Qué beneficios o resultados obtuvo luego de su accionar?
7. La honestidad y la confianza ¿son valores importantes en la organización donde usted se desempeña?
8. ¿Cómo las premia? ¿Fue usted reconocido o premiado en alguna oportunidad?

20. Juicio: Capacidad para desarrollar alternativas y soluciones a problemas que se presenten evaluando objetivamente el curso de una acción para establecer decisiones lógicas y asertivas.

Tipo: De Factor Humano

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Genera métodos y alternativas para solucionar problemas evaluando objetivamente dichas alternativas y tomando acciones para establecer decisiones lógicas y asertivas más allá de lo necesariamente requerido.

Nivel de Dominio Cuatro: Genera métodos y alternativas para solucionar problemas evaluándolas objetivamente, toma acciones para establecer decisiones lógicas y asertivas.

Nivel de Dominio Tres: Genera métodos y alternativas para solucionar problemas evaluándolos objetivamente pero no siempre los lleva a la acción.

Nivel de Dominio Dos: Genera métodos y alternativas para solucionar problemas simples evaluándolos objetivamente y llevándolos a la acción.

Nivel de Dominio Uno: Genera métodos y alternativas para solucionar problemas simples evaluándolos objetivamente. En ocasiones de le dificulta llevarlos a la acción.

Cuestionario

1. ¿Qué hace cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?
2. Cuénteme de alguna decisión importante que haya tenido que tomar recientemente en el área laboral ¿Cuál era la situación? ¿Por qué escogió esa alternativa?
3. ¿Qué tipo de literatura le gusta?
4. Comentar una noticia de actualidad y ver como la analiza el candidato.
5. Déme ejemplos de dos buenas y dos malas decisiones que haya tomado en su último trabajo. ¿Cuáles fueron las razones para tomar esas decisiones?
6. Cuénteme de algún problema complejo que haya tenido que resolver ¿Qué factores tomó en cuenta para hacerlo? ¿Cuáles fueron los resultados?

21. Liderazgo: Capacidad para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada obteniendo resultados óptimos, fijar objetivos y el seguimiento de estos optimizando la calidad de las decisiones y la efectividad en la organización.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Orienta la acción de su equipo de trabajo en una dirección determinada obteniendo resultados óptimos. Fija objetivos y el seguimiento de estos optimizando la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Nivel de Dominio Cuatro: Orienta la acción de su equipo de trabajo en una dirección determinada. Fija objetivos y el seguimiento de estos favoreciendo la calidad de las decisiones y la efectividad de su área.

Nivel de Dominio Tres: Orienta la acción de su equipo de trabajo en una dirección determinada, fija objetivos y el seguimiento de estos, mejorando la calidad de las decisiones y la efectividad de su área.

Nivel de Dominio Dos: Orienta la acción de su equipo de trabajo en una dirección determinada, fija objetivos y les da seguimiento.

Nivel de Dominio Uno: Orienta la acción de su equipo de trabajo en una dirección determinada.

Cuestionario

1. Mencione alguna ocasión reciente en la cual usted estaba trabajando con un grupo de personas en una tarea específica la cuál no se hubiera llevado a cabo si usted no hubiera tomado el mando de la situación. ¿Específicamente que hizo para sacar la situación adelante? ¿Cómo respondieron los demás? ¿Cuál fue el resultado?
2. Describa aquella situación en la cual le fue muy difícil convencer a otra persona a que estuviera de acuerdo con su punto de vista. ¿Qué técnicas utilizó? ¿Cuál fue el resultado?
3. ¿Cuál ha sido el grupo más difícil del que haya tenido que obtener cooperación?
¿Tenía usted alguna autoridad formal dentro del grupo? ¿Qué hizo y cuál fue el resultado?
4. ¿Ha dirigido alguna vez algún grupo o comité que no le reportara directamente a usted pero con el cuál debía terminar cierta tarea? ¿Qué hizo usted para conseguir que las personas trabajaran juntas? ¿Cuales fueron las satisfacciones e insatisfacciones que obtuvo de esta experiencia?
5. Mencione una tarea o proyecto reciente en el que haya tenido que conseguir apoyo de otras personas para poder llevar este a cabo. ¿Cuál era ese proyecto o tarea? ¿Qué hizo usted para facilitar el proyecto y obtener cooperación de los individuos involucrados? ¿Qué dificultades encontró para motivar a los demás? ¿Cómo manejo estas dificultades y cuál fue el resultado?
6. Todos hemos estado en situaciones en las cuales alguien no cumplió con el trabajo que le asignamos. Mencione la última vez que le ocurrió esto. ¿Qué tarea no fue llevada a cabo y por qué? ¿Qué hizo para resolver la situación y que pasó después?

22. Persuasión: Capacidad para organizar y presentar información y argumentos de manera convincente ganando aceptación y acuerdos.

Tipo: De Factor Humano

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Organiza y presenta información y argumentos de manera convincente utilizando diferentes técnicas para ganar aceptación y acuerdos de sus ideas, servicios o productos en cualquier situación de negocio.

Nivel de Dominio Cuatro: Organiza y presenta información y argumentos de manera convincente para ganar aceptación y acuerdos de sus ideas, servicios o productos en cualquier situación de negocio.

Nivel de Dominio Tres: Organiza y presenta información y argumentos de manera convincente para ganar aceptación y acuerdos a sus ideas, servicios o productos en situaciones específicas.

Nivel de Dominio Dos: Organiza y presenta información y argumentos de manera convincente para ganar aceptación y acuerdos de sus ideas en situaciones específicas.

Nivel de Dominio Uno: Organiza y presenta información y argumentos de manera convincente ganando aceptación y acuerdos de sus ideas en situaciones que no requieren de mayor complejidad.

Cuestionario:

1. ¿Cómo convencería a su (jefe, cliente, colaborador, etc.) para conseguir algo que desea?
2. ¿De qué manera convencería a alguno de su equipo para que colabore con usted en un proyecto que requiere de mucho tiempo y esfuerzo?
3. Cuénteme de alguna ocasión en donde ha tenido que convencer a alguien de realizar cierto proyecto o procedimiento en el que no estaba de acuerdo.
4. ¿Cómo persuade a su equipo para que este se apegue a normas y procedimientos?
5. ¿De que forma coordina a sus colaboradores para que mantengan el mismo nivel de productividad?
6. ¿Qué métodos utiliza para defender sus ideas?
7. ¿Cómo logra que las personas hagan lo que usted desea o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso?

23. Planeación y organización: Capacidad para establecer eficientemente un apropiado curso de acción para sí mismo y para otros, con el fin de lograr una meta específica, designando apropiadamente al personal y utilizando adecuadamente los recursos.

Tipo: De Factor Humano

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Planea y organiza un adecuado curso de acción estableciendo prioridades para mantener una interrelación entre las actividades y los responsables de llevarlas a cabo. Establece metas y optimiza los recursos para el logro de estas.

Nivel de Dominio Cuatro: Planea y organiza un adecuado curso de acción estableciendo prioridades para mantener una interrelación entre las actividades y los responsables de llevarlas a cabo. Establece metas y los recursos para el logro de estas.

Nivel de Dominio Tres: Planea y organiza un adecuado curso de acción para mantener una interrelación entre las actividades y los responsables de llevarlas a cabo. Establece metas pero no toma en cuenta todos los recursos para el logro de estas.

Nivel de Dominio Dos: Planea y organiza un adecuado curso de acción para mantener una interrelación entre las actividades y los responsables de llevarlas

a cabo. Establece metas sin tomar en cuenta los recursos para el logro de estas.

Nivel de Dominio Uno: Planea y organiza cursos de acción para mantener una interrelación entre las actividades y los responsables de llevarlas a cabo.

Cuestionario

1. Mencione usted la última vez que se sintió abrumado por presiones hacia usted.
2. ¿Cuáles fueron los detalles? ¿Cómo manejó la situación, cuál fue el resultado?
¿Con qué frecuencia se encuentra usted en este tipo de situaciones?
3. ¿Cómo planeó esta semana incluyendo todas sus actividades y compromisos?
4. Mencione la situación más difícil que haya vivido ya sea en la escuela o en el trabajo en la que debía de terminar varias actividades en muy poco tiempo. ¿Qué actividades eran éstas? ¿Cómo decidió con cual empezar? ¿Cómo decidió con cual terminar? ¿Cómo se aseguró que estaba utilizando su tiempo eficientemente?
5. ¿Qué herramientas utiliza para dar seguimiento a los diferentes eventos? ¿Cómo determina sus prioridades cuando programa su tiempo eficientemente?
6. Mencione alguna ocasión en la que pudo proporcionar información importante de manera inmediata a otra persona gracias a la manera en que organizó sus archivos. ¿Qué información se requería? ¿Quién lo requirió? ¿Cómo proporcionó la información tan rápido? ¿Comentó algo su supervisor en cuanto a su eficiencia? ¿Qué dijo? ¿Qué tan frecuentemente surgen este tipo de situaciones en el mes?
7. En ocasiones cuando estamos presionados por tiempo, tendemos a apresurarnos en alguna tarea y no le prestamos la atención que deberíamos, como resultado, terminamos haciendo el trabajo de nuevo.
8. Mencione la última vez que le sucedió esto. ¿Cuándo sucedió? ¿Qué tarea era esta? ¿Qué atajos tomó? ¿Por qué tuvo que hacer el trabajo de nuevo? ¿Cuánto tiempo le costó volverlo a hacer?
9. De que manera llevó a cabo la actividad la siguiente vez que tuvo que hacerla y que se encontraba de igual forma presionado por el tiempo.

24. Presentación oral: Capacidad de expresarse verbalmente al presentar ideas o tareas a una persona o grupo de estas cuando se ha dado tiempo para una preparación.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Se expresa verbalmente de manera correcta y presenta ideas o tareas a personas o grupos causando una impresión positiva y obteniendo óptimos resultados.

Nivel de Dominio Cuatro: Se expresa verbalmente de manera correcta y presenta ideas o tareas a personas o grupos causando una impresión positiva.

Nivel de Dominio Tres: Se expresa verbalmente de manera correcta y presenta ideas o tareas a personas específicas causando una impresión positiva.

Nivel de Dominio Dos: Se expresa verbalmente de manera correcta y presenta ideas o tareas simples a personas específicas causando una impresión positiva.

Nivel de Dominio Uno: Se expresa verbalmente de manera correcta y presenta ideas o tareas simples en algunas ocasiones.

Cuestionario

1. ¿Recuerda algún momento en que haya sido muy importante para usted saber transmitir sus ideas?
2. ¿Ha tenido que hacer presentaciones orales en su actual empleo? ¿Ante que tipo de auditorio?
3. ¿Qué clase de elementos ha usado en sus presentaciones?
4. ¿Recuerda haber tenido que convencer verbalmente a otra persona de la validez de un enfoque o una idea en un ámbito laboral? ¿Cómo se desarrolló esta experiencia?
5. ¿Cómo supera las objeciones a sus ideas hechas por su superior o sus compañeros?

25. Precisión y exactitud: Capacidad para realizar tareas y funciones rápidamente y sin errores, atendiendo a los detalles.

Tipo: De Factor Humano

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Realiza tareas y funciones rápidamente y sin errores obteniendo resultados óptimos más allá de lo necesariamente requerido.

Nivel de Dominio Cuatro: Realiza tareas y funciones rápidamente y sin errores obteniendo resultados óptimos.

Nivel de Dominio Tres: Realiza tareas y funciones rápidamente y sin errores.

Nivel de Dominio Dos: Realiza tareas y funciones rápidamente pero en ocasiones comete errores.

Nivel de Dominio Uno: Realiza ciertas tareas y funciones rápidamente, en ocasiones comete errores perdiendo de vista los detalles.

Cuestionario

1. Describa el proyecto más desafiante sobre el que haya trabajado, el cuál debía de ser entregado rápidamente y sin errores. ¿Qué hizo para asegurarse que el trabajo fuera terminado a tiempo? ¿Qué hizo para asegurarse que el trabajo no tuviera errores? ¿Cuál fue el resultado final?
2. Mencione algún proyecto o actividad reciente en el que el éxito del mismo dependiera de prestar atención a los detalles. ¿Qué ocurrió? ¿Por qué eran tan cruciales los detalles? ¿Qué hizo y cuál fue el resultado? ¿Con qué frecuencia las tareas o los proyectos en los que usted trabaja requieren de prestar atención a los detalles?
3. ¿Puede usted recordar algún error que no haya identificado y que fue muy embarazoso para usted? ¿Cuál fue el error? ¿Cómo se lo hicieron notar?
4. ¿Qué hizo para asegurarse que no sucediera de nuevo?
5. Cite algún ejemplo reciente en el que haya descubierto un error que otros hayan pasado por alto. ¿Cómo lo identifico? ¿Qué hizo para corregirlo? Describa otro ejemplo anterior a este.
6. ¿Puede recordar la última vez que lo felicitaron por desempeñar un buen trabajo? ¿Cuál fue la tarea y que rol jugaba usted? ¿Qué tenía el trabajo de especial que lo felicitaron?
7. Describa que sistema utiliza para controlar errores en su trabajo. En relación a esto
¿Qué funciona mejor? ¿Qué es lo que más necesita de un cambio?

26. Proactividad: Capacidad para anticiparse a los hechos y a la ejecución de tareas en forma previa al surgimiento de problemas.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Se anticipa a los hechos y a la ejecución de tareas poniendo en práctica sus conocimientos y experiencia en cualquier tipo de contingencia o problema complejo.

Nivel de Dominio Cuatro: Se anticipa a los hechos y a la ejecución de tareas poniendo en práctica sus conocimientos y experiencia en situaciones y problemas específicos.

Nivel de Dominio Tres: Se anticipa a los hechos y la ejecución de tareas al surgimiento de problemas específicos.

Nivel de Dominio Dos: Se anticipa a los hechos y a la ejecución de tareas al surgimiento de problemas que no requieran de gran complejidad.

Nivel de Dominio Uno: En ocasiones no prevé el surgimiento de problemas, ni se anticipa a la ejecución de tareas.

Cuestionario

1. Mencione alguna situación en su trabajo en que su desempeño haya sido superior al promedio ¿Con qué parámetros mide usted que fue superior al promedio?
2. ¿Alguna vez sintió que no le gustó su desempeño en una tarea?
3. ¿Que hizo para corregirlo?
4. ¿Cuáles son las tareas que le disgustan? ¿Cómo las enfoca?
5. Describa un episodio laboral que haya representado un autentico desafío para usted ¿En qué fue diferente su enfoque?
6. Describa una situación en el trabajo en donde haya hecho mas de lo pedido.
7. Describa alguna tarea en la que haya trabajado lo más que pudo y experimentó que había alcanzado un logro importante.
8. En su posición actual que definiría como un buen trabajo. ¿Qué criterios utiliza para medir cuando su trabajo está bien hecho y cuándo no?

27. Productividad: Capacidad para cumplir con compromisos acordados y auto-establecerse objetivos de desempeño más alto que el promedio, y de alcanzarlos exitosamente logrando mayores resultados con menos insumos.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Se auto- establece objetivos de desempeño más altos que el promedio y los alcanza exitosamente excediendo las expectativas.

Nivel de Dominio Cuatro: Se auto- establece objetivos de desempeño más altos que el promedio y los alcanza exitosamente.

Nivel de Dominio Tres: Se auto- establece objetivos de desempeño más altos que el promedio y los alcanza generalmente con éxito.

Nivel de Dominio Dos: Se auto- establece objetivos de desempeño más altos que el promedio y los alcanza en ocasiones.

Nivel de Dominio Uno: Se auto- establece objetivos de desempeño más altos que el promedio pero se le dificulta alcanzarlos.

Cuestionario

1. Mencione alguna situación en que su desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿Con qué parámetros mide usted que fue superior al promedio? ¿A qué atribuye su superioridad?
2. ¿Cuáles fueron los objetivos asignados el año pasado? ¿Cómo los llevó a cabo y cual fue el grado de cumplimiento?
3. Déme ejemplos de proyectos en donde usted haya tenido la responsabilidad final.
4. Cuénteme sobre algunas metas que usted se auto- impusiera para alcanzar en su trabajo el pasado año. ¿Cómo las consiguió?

5. ¿Qué obstáculos tuvo que pasar para llegar a su posición actual?
6. ¿Cómo enfoca las tareas que le disgustan?
7. Describa algún episodio laboral que haya representado un auténtico desafío para usted. ¿En qué fue diferente su enfoque?
8. Déme ejemplos de proyectos en los que usted haya tenido la responsabilidad final.

28. Relaciones públicas: Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos o servicios líderes del mercado.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Establece relaciones con redes complejas de personas que le faciliten llevar a cabo ideas, procesos o resultados más allá del nivel requerido.

Nivel de Dominio Cuatro: Establece relaciones con redes complejas de personas que le faciliten llevar a cabo ideas, procesos o resultados.

Nivel de Dominio Tres: Establece relaciones con redes complejas de personas que le faciliten llevar a cabo procesos.

Nivel de Dominio Dos: Establece relaciones con redes de personas que le faciliten llevar a cabo procesos.

Nivel de Dominio Uno: Establece relaciones superficiales con redes de personas que le faciliten llevar a cabo procesos.

Cuestionario

1. Defina el concepto de relaciones públicas.
2. ¿Cómo se sirve de su red de contactos para estar al tanto de los últimos avances de sus competidores? ¿Y los de sus clientes?
3. ¿Cuál es su actitud en cámaras, asociaciones profesionales o empresarias?
4. Cuénteme alguna situación en donde haya establecido una alianza estratégica con un proveedor, cliente o competidor. ¿Qué estrategias instrumentó para imponer su punto de vista a los otros?
5. ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?
6. ¿Desde su cargo ha tenido usted la oportunidad de hacer algo por la comunidad?
7. ¿Algún emprendimiento de la empresa generó la necesidad de hacer *lobby*? ¿Con quién y a qué nivel tuvo que interactuar?
8. ¿Qué personas privilegia dentro y fuera de la organización para hacer su red de contactos?

29. Relaciones internacionales: Capacidad para establecer contactos y acuerdos en el ámbito internacional, así como de representar a la Secretaría en el exterior.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Tiene la capacidad de establecer contactos y acuerdos en el ámbito internacional excediendo las expectativas, representa a la Secretaría en el exterior causando una impresión positiva.

Nivel de Dominio Cuatro: Tiene la capacidad de establecer contactos y acuerdos en el ámbito internacional, representa a la Secretaría en el exterior causando una impresión positiva.

Nivel de Dominio Tres: Tiene la capacidad de establecer contactos y acuerdos en el ámbito internacional, representa a la Secretaría en el exterior.

Nivel de Dominio Dos: En ocasiones establece contactos y acuerdos en el ámbito internacional, representa a la Secretaría en el exterior.

Nivel de Dominio Uno: Se le dificulta establecer contactos y acuerdos en el ámbito internacional causando una impresión desfavorable de la Secretaría en el exterior.

Cuestionario

1. En su posición actual o en las anteriores ¿Qué oportunidades tuvo de exponerse a contactos internacionales? Déme ejemplos ¿Cómo fue su experiencia?
2. ¿A qué personas privilegia dentro y fuera de la Secretaría para establecer su red de contactos internacionales? ¿Por qué considera importante tomarlas en cuenta?
3. Cuénteme alguna situación en donde haya establecido una alianza estratégica en el ámbito internacional. ¿Qué estrategias utilizó? ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?
5. En su posición actual ¿ha desarrollado habilidades de exposición a los medios? ¿Cómo fue su experiencia?
6. Describa alguna situación en que le haya costado manejar una situación delicada de índole internacional en la cual tenía que representar a la Secretaría. ¿Qué medio eligió para establecer contactos y acuerdos? ¿Qué efectos posteriores tuvo?

30. Responsabilidad: Capacidad de compromiso con las tareas encaradas, seriedad con la que asume el trabajo.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Se compromete con las tareas encaradas, es capaz de adquirir diversas y complejas responsabilidades más allá de lo necesariamente requerido, asumiéndolas con seriedad.

Nivel de Dominio Cuatro: Se compromete con las tareas encaradas, es capaz de adquirir diversas y complejas responsabilidades asumiéndolas con seriedad.

Nivel de Dominio Tres: Se compromete con las tareas encaradas, adquiriendo diversas responsabilidades y asumiéndolas con seriedad.

Nivel de Dominio Dos: Se compromete con tareas encaradas que no requieran un alto grado de complejidad asumiéndolas con seriedad.

Nivel de Dominio Uno: Asume responsabilidad cuantas tareas encaradas simples con un grado bajo de compromiso.

Cuestionario

1. Déme un ejemplo de alguna tarea especial en el trabajo que le haya demandado un esfuerzo importante por un largo período de tiempo. ¿Cómo lo emprendió?
¿Cuál fue el resultado?
2. Háblame de alguna ocasión en su trabajo en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo. ¿Qué elementos tomó en cuenta para organizarse?
3. ¿Cómo se desarrolla un típico día laboral?
4. ¿En qué situaciones laborales ha sentido la necesidad de dejar una tarea sin resolver? Cuénteme más sobre ello.
5. ¿Cuántas tareas puede emprender al mismo tiempo? Comente un ejemplo en su último trabajo, donde haya estado comprometido con varios proyectos a la vez.
6. Describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo.
7. ¿De qué logros se siente orgulloso en su trabajo actual?

31. Servicio: Capacidad de satisfacer y exceder las necesidades de los clientes, encontrando soluciones personalizadas a sus requerimientos.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Satisface y excede las necesidades de los clientes, encontrando una solución personalizada a sus requerimientos.

Nivel de Dominio Cuatro: Satisface las necesidades de los clientes, encontrando una solución personalizada a sus requerimientos.

Nivel de Dominio Tres: Satisface en gran medida las necesidades de los clientes encontrando una solución personalizada a sus requerimientos.

Nivel de Dominio Dos: Satisface medianamente las necesidades de los clientes.

Nivel de Dominio Uno: Solo en algunos casos satisface las necesidades de los clientes.

Cuestionario

1. ¿Cómo identificaría clientes potenciales en un mercado nuevo?
2. ¿Qué piensa sobre la búsqueda de clientes o el desarrollo de nuevos mercados o regiones geográficas
3. Cuénteme sobre alguna vez en que haya estado a punto de perder un cliente y logró recuperarla.
4. ¿Cuáles son las objeciones más comunes que enfrenta y cómo las resuelve?
5. ¿Cuál fue la objeción más inesperada que haya recibido y cómo lo manejó?
6. ¿Cómo define servicio al cliente?
7. ¿Puede contarme sobre alguna vez en que tuvo que resolver un problema aunque no era técnicamente su responsabilidad?
8. Nombre una forma en que haya brindado un servicio excelente a un cliente.
9. Describa una situación donde tuvo que modificar sus métodos para alcanzar un acuerdo.
10. Si un cliente se quejara de la atención recibida ¿cómo lo manejaría?
11. Cuénteme sobre su peor dilema de servicio y cómo lo resolvió.
12. ¿Cómo trata a los clientes que creen que tienen razón incluso cuando están equivocados?
13. ¿Cuál es la actitud de servicio al cliente en su actual organización?
14. ¿Cuál es la mejora más importante en servicio al cliente que haya alcanzado el año pasado?
15. ¿Qué podemos hacer en esta compañía para satisfacer más a nuestros clientes?

32. Tenacidad: Capacidad para atender un problema o ideas hasta que haya sido resuelto.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Atiende cualquier tipo de problema o idea hasta que el asunto haya sido resuelto.

Nivel de Dominio Cuatro: Atiende problemas o ideas hasta que el asunto haya sido resuelto.

Nivel de Dominio Tres: Atiende problemas o ideas simples hasta que el asunto haya sido resuelto.

Nivel de Dominio Dos: Atiende ciertos problemas o ideas simples hasta que el asunto haya sido resuelto.

Nivel de Dominio Uno: Atiende ciertos problemas o ideas simples encontrando dificultades para resolverlos.

Cuestionario

1. Descríbame alguna ocasión en la que haya tenido que acabar con un proyecto en poco tiempo.
2. ¿Cómo le hizo para lograrlo? ¿Qué prioridades tomó en cuenta? ¿Cuáles fueron los resultados?
3. Describa alguna ocasión en la que haya tenido que resolver un problema sin ser su obligación.
4. Hablemos de sus metas a corto y largo plazo ¿Cómo piensa lograrlas?
5. ¿Qué obstáculo ha sido el más difícil de enfrentar en su vida laboral? ¿Cómo le hizo para superarlo?
6. ¿Cómo convencería a su (jefe, cliente, colaborador, etc.) para conseguir algo que desea?
7. ¿Cómo reacciona si las cosas no salen tal y como usted las planeó? ¿Qué medidas toma al respecto?
8. Cuénteme de alguna vez que no logró concretar algún proyecto o alcanzar un objetivo ¿Intentó realizarlo nuevamente? ¿De qué manera?

33. Tolerancia a la presión: Capacidad para seguir actuando con eficacia bajo presión de tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la diversidad, responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de alta exigencia.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Actúa con eficacia bajo presión de tiempo, hace frente a desacuerdos, a la oposición y la diversidad. Responde y trabaja con un desempeño más allá del necesariamente requerido en situaciones de alta exigencia.

Nivel de Dominio Cuatro: Actúa con eficacia bajo presión de tiempo, hace frente a desacuerdos, a la oposición y la diversidad, responde y trabaja con un alto desempeño en situaciones de alta exigencia.

Nivel de Dominio Tres: Actúa con eficacia bajo presión de tiempo, hace frente a desacuerdos, a la oposición y la diversidad.

Nivel de Dominio Dos: Actúa bajo presión de tiempo, se le dificulta hacer frente a desacuerdos, a la oposición y la diversidad.

Nivel de Dominio Uno: Actúa lentamente en situaciones de presión de tiempo, se le dificulta hacer frente a desacuerdos, oposición y la diversidad.

Cuestionario

1. Mencione algunas situaciones altamente presionantes que haya experimentado recientemente. ¿Cómo manejo la presión? De un ejemplo.
2. Mencione un ejemplo reciente en dónde haya tenido que enfrentar constantemente presiones de tiempo y fuertes demandas de trabajo.
3. ¿Cómo controló su estrés? ¿Cómo resultaron las cosas?
4. ¿Cuál ha sido la petición más irracional que alguien la haya solicitado en el trabajo o en la escuela? ¿Cuál fue su reacción inmediata? ¿Cómo abordó la situación para tratar de cumplirla o para no hacerlo? ¿Cómo se sintió la otra persona en cuanto a la manera en que usted manejó la situación?
5. ¿Cómo se relaja usted o se aleja de tensiones después de un día extremadamente difícil en el trabajo o en la escuela?
6. Describa alguna situación que haya ocurrido el año pasado en la que se sintiera frustrado o impaciente con otra persona. (En el trabajo, en la escuela o en su vida personal) ¿Cuál fue la situación y que le molestó más? ¿Cuánto duró esta situación? ¿Qué hizo para resolverla y cuál fue el resultado?
7. ¿Cuál ha sido la situación más difícil en la que se haya encontrado últimamente, en donde no ha importado el esfuerzo que se haya realizado para lograr un proyecto y este no haya funcionado? Describa los intentos que llevó a cabo para resolver la situación, ¿Cuánto tiempo estuvo trabajando en esto? ¿Qué pensaba mientras trataba de resolver el problema? ¿Cuál fue el resultado final? ¿Qué aprendió de esta experiencia y que cambiaría en el futuro?

34. Tolerancia a la frustración: Capacidad para manejar disoluciones y rechazo, al tiempo que mantiene la productividad.

Tipo: De Factor Humano

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Maneja disoluciones y rechazo manteniendo un alto nivel de productividad.

Nivel de Dominio Cuatro: Maneja disoluciones y rechazo manteniendo la productividad.

Nivel de Dominio Tres: Maneja disoluciones y rechazo disminuyendo su productividad.

Nivel de Dominio Dos: Maneja disoluciones y rechazo siempre y cuando estos no sean de gran complejidad manteniendo la productividad.

Nivel de Dominio Uno: Maneja disoluciones y rechazo siempre y cuando estos no sean de gran complejidad disminuyendo la productividad.

Cuestionario

1. ¿Cómo expresaría una frustración en el trabajo?
2. ¿Cómo reacciona cuando alguien lo critica?

3. ¿Cómo reacciona si las cosas no salen tal y como usted las planeó? ¿Qué medidas toma al respecto?
4. ¿Qué significa para usted la palabra éxito?
5. ¿Qué significa para usted la palabra fracaso?
6. ¿Qué opina sobre trabajar bajo presión?
7. Cuénteme si alguna vez un colaborador actuó por su cuenta sin consultarle y debido a esto los resultados fueron negativos. ¿Qué hizo usted? ¿De que manera intervino?
8. ¿Qué tipo de situaciones laborales le generan frustración?
9. Cuénteme de alguna ocasión en donde algún proyecto o procedimiento que usted llevaba a cabo fue rechazado. ¿Cómo reaccionó usted? ¿Qué hizo al respecto?
10. Como líder de un equipo ¿Cuánta tolerancia posee para las equivocaciones? Por ejemplo si un miembro de su equipo desea realizar una tarea de una forma que usted sabe que es errónea, ¿lo dejaría aprender de la experiencia? Relátame alguna experiencia.

35. Toma de decisiones: Capacidad para actuar con rapidez y de manera asertiva en la emisión de juicios necesarios para la toma de decisiones mostrando compromiso consigo mismo, su personal y la organización.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Conoce los factores necesarios de diversas situaciones que le permiten actuar con rapidez y asertividad en la emisión de juicios para la toma de decisiones mostrando compromiso consigo mismo, su personal y la organización.

Nivel de Dominio Cuatro: Conoce algunos de los factores necesarios de diversas situaciones que le permiten actuar con rapidez y asertividad en la emisión de juicios para la toma de decisiones mostrando compromiso consigo mismo, con su personal y con la organización.

Nivel de Dominio Tres: Conoce aspectos generales de diversas situaciones por lo que se demora al actuar, emite juicios asertivos para la toma de decisiones mostrando compromiso con la organización.

Nivel de Dominio Dos: Conoce ciertos aspectos de diversas situaciones por lo que a la hora de tomar decisiones reacciona lentamente. Tiene la capacidad de emitir juicios que no involucren situaciones muy complejas mostrando compromiso con la organización.

Nivel de Dominio Uno: Conoce aspectos generales de situaciones específicas por lo que tiene la capacidad de emitir juicios y tomar decisiones que solo estén relacionados con estas y que no requieran un alto grado de compromiso.

Cuestionario

1. La mayoría de las personas pueden pensar en una decisión importante que cambiarían ¿Tiene algún ejemplo de su propia experiencia?
2. ¿Cómo cree que su experiencia ha influido para mejorar su toma de decisión?
3. Cuénteme sobre un problema complicado que tuvo que tratar.
4. Me interesa saber cómo realiza una planificación. ¿Cuáles son los procedimientos más útiles para usted y cómo los implementa?
5. Cuénteme sobre alguna vez que, en lugar de seguir instrucciones, decidió realizar una tarea a su manera. ¿Qué sucedió? ¿Lo volvería a hacer si tuviese que realizar la tarea otra vez?
6. ¿Cuál fue la decisión más difícil que tomó el año pasado? ¿Por qué fue tan difícil? ¿Qué pasos tomó para llegar a ella y cómo resultaron las cosas?
7. Describa que método utilizó para tomar una decisión importante relacionada con su carrera. ¿Cómo influyeron otras personas en su decisión? Retomándolo ahora, ¿hubiera hecho algo diferente?
8. Relate la última decisión que tomó en su trabajo. ¿Qué factores tomó en cuenta y a quien consultó? ¿Cuánto tiempo le tomó llegar a esa decisión?
9. Mencione alguna ocasión que haya ocurrido el año pasado en la cual haya aplazado una decisión para darse a sí mismo más tiempo para pensar.
10. Describa la situación y cuánto tiempo retrasó su decisión.
11. Mencione alguna situación relevante en la cual tomó una decisión demasiado rápido. ¿Cuál fue la situación? Retomándola ahora, ¿Qué hubiera hecho diferente?
12. Mencione la última vez en la que involucró a sus compañeros / subordinados/ jefes en el proceso de toma de decisiones. ¿Cuáles fueron los detalles? ¿Por qué pensó en involucrar a otras personas?
13. Después de tomar una decisión, ¿La mantiene?

36. Toma de riesgos: Capacidad para medir alternativas, tomar decisiones y evaluar los cursos de acción en los que un riesgo calculado es tomado para alcanzar los beneficios máximos de una decisión.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Mide diferentes alternativas, toma decisiones y evalúa los cursos de acción alcanzándolos beneficios máximos de una decisión con resultados óptimos.

Nivel de Dominio Cuatro: Mide diferentes alternativas, toma decisiones y evalúa los cursos de acción alcanzando los beneficios máximos de una decisión.

Nivel de Dominio Tres: Mide alternativas, toma decisiones y evalúa los cursos de acción alcanzando beneficios de esa decisión.

Nivel de Dominio Dos: Mide alternativas pero se demora en la toma de decisiones haciendo evaluaciones superficiales de los cursos de acción y alcanzando algunos beneficios de esa decisión.

Nivel de Dominio Uno: Mide alternativas simples, demorándose en la toma de decisiones y haciendo evaluaciones superficiales de los cursos de acción alcanzando escasos beneficios de esa decisión.

Cuestionario

1. Cuénteme de alguna vez que debió de asumir un riesgo importante ¿Cómo se sintió? ¿Cuál fue el resultado?
2. ¿Qué factores toma en cuenta cuando tiene que tomar algún riesgo?
3. Cuénteme sobre alguna vez que en lugar de seguir las instrucciones decidió realizar una tarea a su manera. ¿Qué sucedió? ¿Lo volvería a hacer si tuviese que realizar la tarea otra vez?
4. ¿En que tipo de situaciones usted toma riesgos?
5. Déme un ejemplo de alguna idea nueva o sugerencia que le haya propuesto a un superior y que significaba un riesgo para la compañía.
6. ¿En que ocasiones de su trabajo actual siente que debe consultar a su jefe antes de actuar?
7. ¿Qué proyectos o ideas fueron implementados satisfactoriamente en su trabajo gracias a usted?
8. ¿Alguna vez sintió que no le gustó su desempeño en una tarea? ¿Qué hizo para corregirlo?
9. Describa algún episodio laboral que haya representado un auténtico desafío para usted. ¿En qué fue diferente su enfoque?
10. ¿Cuál fue el cambio más significativo que se produjo en su organización en los últimos seis meses? ¿Qué riesgos tuvo que tomar para adaptarse?
11. Si le asignan una tarea abrumadora, con límites específicos de tiempo y recursos ¿Cómo planea su estrategia para cumplirla?

37. Trabajo en equipo: Capacidad para participar activamente de la obtención de una meta en común. Organización y realización de acciones efectivas y flexibles basados en la confianza, conocimiento y responsabilidad de los miembros de los departamentos que componen la empresa.

Tipo: De Factor Humano
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Participa activamente en la obtención de una meta en común, organiza y realiza actividades efectivas y flexibles compartiendo la responsabilidad y el conocimiento de los demás miembros que componen su área, departamento o empresa, obteniendo resultados por arriba del nivel esperado.

Nivel de Dominio Cuatro: Participa activamente en la obtención de una meta en común, organiza y realiza actividades efectivas y flexibles, compartiendo la responsabilidad con los demás miembros de su equipo.

Nivel de Dominio Tres: Participa activamente en la obtención de una meta en común, organiza actividades efectivas y flexibles encontrando ciertas

dificultades para realizarlas, compartiendo la responsabilidad con los demás miembros de su equipo.

Nivel de Dominio Dos: Participa en ocasiones en la obtención de una meta en común, organiza actividades efectivas y flexibles encontrando ciertas dificultades para realizarlas, comparte la responsabilidad con los demás miembros de su equipo.

Nivel de Dominio Uno: En ocasiones participa en la obtención de una meta en común, organiza actividades efectivas pero poco flexibles, encuentra dificultades para realizarlas y para compartir la responsabilidad con los demás miembros de su equipo.

Cuestionario

1. ¿Cómo manager de un departamento, cómo establecería armonía entre los miembros de su personal?
2. ¿Qué debe hacerse para ser un buen manager?
3. ¿Cuáles son sus virtudes según sus subordinados?
4. ¿Cuáles son sus debilidades, según sus subordinados?
5. Cuénteme sobre las personas que ha contratado en su actual / último empleo.
6. ¿Cuánto tiempo han permanecido con usted? ¿Cómo han resultado?
7. ¿De qué manera actúa cuando debe enfrentar un problema?
8. Después de tomar una decisión, ¿la mantiene?
9. ¿Ha tenido la oportunidad de supervisar a personas de nivel alto?
10. ¿Sus subordinados recurren a usted para plantearle problemas privados?
11. ¿Cómo incentiva usted el crecimiento de la gente de su departamento?
12. ¿Con qué criterio suele manejar a su departamento, “hagamos lo justo” o con el de “mejor no destacarse demasiado para no tener problemas”
13. ¿Alguna vez tuvo que delegar responsabilidades?
14. ¿Cuénteme alguna situación dónde haya trabajado con personas de nivel intelectual distinto al suyo?
15. ¿Cuénteme sobre alguna vez que un miembro de su equipo haya perdido su confianza?
16. Cuéntame si alguna vez un miembro de su equipo hizo algo incorrecto / ilegal / no ético. ¿Qué hizo usted?
17. ¿Cómo describiría su relación con sus compañeros de trabajo?
18. Prefiere trabajar con otras personas o solo.
19. ¿Con qué tipo de personas prefiere trabajar?
20. ¿Con qué tipo de personas le resulta difícil trabajar?
21. ¿Cómo específicamente contribuye usted para un buen clima de trabajo en equipo?

38. Administración de la información: Capacidad para buscar, evaluar y organizar información para ser utilizada.

Tipo: De Resultados
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Busca, evalúa y organiza información significativa para ser utilizada optimizando procesos y resultados más allá de lo necesariamente requerido.

Nivel de Dominio Cuatro: Busca, evalúa y organiza información significativa para ser utilizada, optimizando procesos y resultados.

Nivel de Dominio Tres: Busca, evalúa y organiza información significativa utilizándola solo en algunos casos.

Nivel de Dominio Dos: Busca y organiza información pero no la analiza ni la evalúa para ver si puede ser utilizada.

Nivel de Dominio Uno: Busca, organiza y evalúa información simple que puede ser utilizada en procesos o procedimientos que no requieren un alto grado de complejidad.

Cuestionario

1. ¿Cómo se mantiene informado de las últimas novedades en su campo laboral?
¿Usted mismo planifica la actualización o lo hace la empresa?
2. ¿Cómo consigue que sus colaboradores se mantengan actualizados?
3. ¿Qué hace cuando tiene problemas para resolver un problema en el trabajo?
4. Déme un ejemplo de alguna idea nueva o sugerencia que le haya propuesto a su superior en los últimos meses.
5. Cuénteme alguna situación en su trabajo en la que haya tenido que cambiar algo que ya creía aprendido.
6. ¿De qué manera maneja la información requerida para llevar a cabo cierta actividad?
7. Conseguir la resolución de una asignación implica recoger información y datos de otros. ¿Cómo lo hace usted? Déme ejemplos de una asignación donde haya tenido que reunir diversas fuentes para obtener información.

39. Administración presupuestal: Capacidad para planificar recursos económicos de manera estratégica de acuerdo a las necesidades y objetivos de la organización.

Tipo: De Resultados
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Planifica y optimiza recursos económicos de manera estratégica, más allá de lo requerido de acuerdo a las necesidades y objetivos de la organización.

Nivel de Dominio Cuatro: Planifica y optimiza recursos económicos de manera estratégica de acuerdo a las necesidades y objetivos de la organización.

Nivel de Dominio Tres: Planifica recursos económicos de manera estratégica de acuerdo a las necesidades y objetivos de la organización.

Nivel de Dominio Dos: Planifica recursos económicos de manera estratégica, en ocasiones pierde de vista los objetivos de la organización.

Nivel de Dominio Uno: Planifica recursos económicos de manera estratégica perdiendo de vista los objetivos y las necesidades de la organización.

Cuestionario

1. Describa el defecto de control interno más importante que haya identificado y qué hizo para remediarlo. ¿Cuáles fueron los resultados?
2. Describa el proyecto de reingeniería más importante que haya conducido, ¿Cuáles fueron los resultados?
3. ¿Realiza revisiones salariales de empleados? Si así es ¿Cómo lo hace?
4. Cuénteme cómo maneja la confección del presupuesto anual.
5. ¿Tiene problemas para manejarse dentro de un presupuesto?
6. Cuénteme si ha realizado cálculos de retorno de inversión en una inversión estratégica. Mencione ejemplos
7. ¿Cómo se maneja con los anticipos de gastos? ¿Puede dar un ejemplo?
8. Cuénteme de alguna vez que haya subestimado un presupuesto y haya tenido que solicitar dinero adicional.
9. ¿Alguna vez debió reestructurar su presupuesto en medio del año fiscal? ¿Cómo lo manejó?
10. ¿Cómo confeccionaría un presupuesto en el cargo que solicita?

40. Administración de bienes, recursos y servicios: Capacidad para asegurar que tanto bienes, como recursos y servicios de la Secretaría se manejan de manera óptima y conforme la normatividad.

Tipo: De Resultados
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Asegura que los bienes, recursos y servicios de la Secretaría se manejen de manera óptima y conforme a la normatividad excediendo las expectativas.

Nivel de Dominio Cuatro: Asegura que los bienes, recursos y servicios de la Secretaría se manejen de manera óptima.

Nivel de Dominio Tres: Asegura que los bienes, recursos y servicios de la Secretaría se manejen de manera adecuada.

Nivel de Dominio Dos: Intenta que los bienes, recursos y servicios de la Secretaría se manejen de manera adecuada.

Nivel de Dominio Uno: Se le dificulta manejar adecuadamente los bienes, recursos y servicios de la Secretaría.

Cuestionario

1. Conseguir la resolución de una asignación implica recoger información y datos de otros ¿Cómo lo hace usted? Déme ejemplos.
2. ¿Recuerda alguna situación problemática que haya tenido que solucionar recientemente? ¿Qué pasó? ¿Cómo la identificó? ¿Cómo la analizó? ¿Cómo la resolvió? ¿Cómo organizó el trabajo suyo y de sus colaboradores?
3. Cuénteme de alguna decisión importante que haya tenido que tomar en su trabajo con respecto a la Administración de Bienes, Recursos y Servicios.
¿Por qué escogió esa alternativa?
4. ¿Alguna vez tuvo un servicio que estuviera en problemas? En caso afirmativo,
¿Cuáles eran las causas del problema? ¿Qué decisiones tomó? ¿Qué consecuencias previó que podrían suscitarse al tomar esos cursos de acción?
¿Cuál fue el resultado final?
5. Descríbame una situación compleja por la que haya pasado su departamento en los últimos años. ¿Cómo administró la situación?

41. Análisis y síntesis: Capacidad para hacer un análisis lógico de la información y reconocer de ella los puntos relevantes, desarrollándolos de forma asequible y concreta.

Tipo: De Resultados

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Analiza todo tipo de información y reconoce acertadamente los puntos relevantes, desarrollándolos de forma asequible y concreta con eficiencia y velocidad.

Nivel de Dominio Cuatro: Analiza todo tipo de información, reconociendo los puntos relevantes y desarrollándolos de forma asequible y concreta con eficiencia.

Nivel de Dominio Tres: Analiza la información, reconociendo los puntos relevantes y desarrollándolos de forma asequible y concreta.

Nivel de Dominio Dos: Analiza la información, reconociendo los puntos relevantes aunque en ocasiones no logra desarrollarlos de forma concreta.

Nivel de Dominio Uno: Analiza la información, reconociendo los puntos relevantes y desarrollándolos de forma concreta, solo cuando se trata de información sencilla y específica.

Cuestionario

1. Platíqueme de alguna situación en la que haya tenido que concretar sus ideas para un proyecto ¿Qué hizo? ¿Logró su objetivo? ¿Cuál fue el resultado?
2. Mencione alguna ocasión en la que tuvo que analizar, organizar y sintetizar información compleja ¿cómo lo hizo? ¿De qué herramientas se apoyo?
3. Dígame por favor de alguna situación en la que haya tenido que explicar información que previamente le entregaron ¿de qué manera se la comunica a su equipo de trabajo?
4. Alguna vez ha tenido la necesidad de organizar mucha información y tener que obtener y entregar datos muy concretos ¿cómo se sintió? ¿Le costo trabajo? ¿Lo logró?

42. Apego a normas: Capacidad para seguir la normatividad, los lineamientos y los procedimientos que establezca la Secretaría entendiendo el impacto de su cumplimiento en otros componentes de la organización.

Tipo: De Resultados

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Sigue la normatividad, los lineamientos y los procedimientos que establezca la Secretaría entendiendo el impacto de su cumplimiento en otros componentes de la organización y los fomenta en su entorno laboral.

Nivel de Dominio Cuatro: Sigue la normatividad, los lineamientos y los procedimientos que establezca la Secretaría entendiendo el impacto de su cumplimiento en otros componentes de la organización.

Nivel de Dominio Tres: Sigue la normatividad, los lineamientos y los procedimientos que establezca la Secretaría pero en ocasiones no entiende el impacto de su cumplimiento en los otros componentes de la organización.

Nivel de Dominio Dos: Generalmente sigue la normatividad, los lineamientos y procedimientos que establezca la Secretaría, se le dificulta entender el impacto de éstos en otros componentes de la organización.

Nivel de Dominio Uno: En raras ocasiones sigue la normatividad, los lineamientos y procedimientos que establezca la Secretaría, no entiende el impacto de su cumplimiento en otros componentes de la organización.

Cuestionario

1. Cuénteme de alguna experiencia laboral en donde haya tenido que trabajar bajo límites de supervisión muy estrictos. ¿Cómo calificaría su desempeño en esas condiciones?

2. Relátame alguna experiencia en la que haya tenido que sobrellevar una situación de gran estrés en su lugar de trabajo. ¿Qué estrategias usó para superarla?
3. ¿En qué condiciones laborales usted trabaja más eficazmente?
4. ¿Qué hace cuando una decisión debe de ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?
5. ¿De dónde proviene sus asignaciones de trabajo? ¿Usted genera alguna de sus propias asignaciones? Déme algunos ejemplos.
6. ¿Cómo toma decisiones cuando su línea de reporte está ausente o cuando exceden sus atribuciones?
7. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?

43. Control gerencial: Capacidad de asegurarse que las actividades reales correspondan a las actividades proyectadas, estableciendo los procedimientos y parámetros para regular las actividades de los subordinados.

Tipo: De Resultados

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Realiza esfuerzos sistemáticos para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación con la finalidad de comparar el desempeño real con los niveles predeterminados. Establece si hay desviaciones y toma acciones adecuadas que garanticen que los recursos se utilicen de la manera más eficiente para la obtención de objetivos.

Nivel de Dominio Cuatro: Realiza esfuerzos sistemáticos para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación con la finalidad de comparar el desempeño real con los niveles predeterminados. Establece si hay desviaciones y toma acciones adecuadas que garanticen el logro de objetivos.

Nivel de Dominio Tres: Fija niveles de desempeño con objetivos de planeación con la finalidad de comparar el desempeño real con los niveles predeterminados. Establece si hay desviaciones pero se demora en la toma de acciones para garantizar el logro de objetivos.

Nivel de Dominio Dos: Fija niveles de desempeño con objetivos de planeación con la finalidad de comparar el desempeño real con los niveles predeterminados. Establece si hay desviaciones pero no toma acciones que garanticen el logro de objetivos.

Nivel de Dominio Uno: Fija niveles de desempeño con objetivos de planeación con la finalidad de comparar el desempeño real con los niveles predeterminados. Solo en ocasiones establece si hay desviaciones que garanticen el logro de objetivos.

Cuestionario

1. Describa el defecto de control interno más importante que haya identificado y qué hizo para remediarlo ¿Cuáles fueron los resultados?

2. Describa el proyecto de reingeniería más importante que haya conducido.
¿Cuáles fueron los resultados?
3. Distinga entre la planificación a corto, mediano y largo plazo.
4. ¿Cuántos proyectos puede manejar al mismo tiempo?
5. Describa un problema importante que haya resuelto con el aporte de sus empleados.
6. ¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo más importantes?
7. ¿Cómo cree que sus subordinados lo describirían a usted como jefe?
8. Hablemos sobre su desempeño ¿Cómo describiría su rendimiento? ¿Qué dirían sus subordinados? ¿Qué diría su jefe?
9. ¿Puede mencionar algunas ideas, proyectos u otras innovaciones de las que se siente orgulloso?
10. ¿Cómo manejaría a un subordinado que ha desobedecido deliberadamente sus instrucciones, pero que ha tenido éxito?
11. ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?
12. Describa a las personas que contrató en su último empleo. ¿Tuvieron éxito?
¿Cuánto tiempo permanecieron en la compañía?
13. ¿Cuáles son las principales dificultades a afrontar como líder de grupo?
14. ¿Cómo cree que sus subordinados lo describirían a usted como jefe?

44. Delegación: Capacidad de conducir al personal de manera efectiva en la realización de trabajo necesario para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Tipo: De Resultados
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Transfiere autoridad formal y responsabilidad a sus subordinados para el cumplimiento de sus actividades y de las metas organizacionales. Conduce al personal de manera efectiva para entender donde y cuando una decisión debe ser tomada.

Nivel de Dominio Cuatro: Transfiere autoridad formal y responsabilidad a sus subordinados para el cumplimiento de sus actividades y de las metas organizacionales. Conduce a su personal para entender donde y cuando una decisión debe ser tomada.

Nivel de Dominio Tres: Transfiere autoridad formal y responsabilidad a sus subordinados para el cumplimiento de sus actividades y metas organizacionales.

Nivel de Dominio Dos: Se le dificulta transferir autoridad formal y responsabilidad a sus subordinados para el cumplimiento de sus actividades y de las metas organizacionales.

Nivel de Dominio Uno: Transfiere autoridad formal y responsabilidad a sus subordinados sólo en determinadas ocasiones para el cumplimiento de sus actividades y de las metas organizacionales.

Cuestionario

1. ¿Qué nivel de decisiones delega en sus colaboradores? ¿Qué no delega?
2. ¿Qué consignas les transfiere a sus colaboradores para la toma de decisiones? ¿Cómo las transfiere?
3. ¿Usted establece un rango de jerarquía para la toma de decisiones? ¿Cómo implementa esto en su grupo?
4. ¿En quién y por que delega responsabilidades en un período de ausencia?
5. ¿Cómo identifica un talento?
6. ¿Cuáles son los métodos que ha encontrado más útiles para desarrollar a sus colaboradores?
7. Descríbame una situación en la que un colaborador haya tomado una decisión de acuerdo con sus lineamientos, y tuvo un impacto negativo en los resultados.
¿Qué hizo usted?

45. Ejecución: Capacidad para implementar acciones de acuerdo a la planeación, haciendo actuar a la gente a su alrededor.

Tipo: De Resultados

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Implementa acciones de acuerdo a la planeación, lleva a cabo los procesos de trabajo haciendo actuar a la gente a su alrededor con óptimos resultados.

Nivel de Dominio Cuatro: Implementa acciones de acuerdo a la planeación, lleva a cabo los procesos de trabajo haciendo actuar a la gente a su alrededor.

Nivel de Dominio Tres: Implementa acciones de acuerdo a la planeación, solo en ocasiones lleva a cabo los procesos de trabajo haciendo actuar a la gente a su alrededor.

Nivel de Dominio Dos: Implementa ciertas acciones de acuerdo a la planeación, solo en ocasiones lleva a cabo los procesos de trabajo haciendo actuar a la gente a su alrededor.

Nivel de Dominio Uno: Implementa ciertas acciones de acuerdo a la planeación, sólo en ocasiones lleva a cabo los procesos de trabajo.

Cuestionario

1. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema en el trabajo?
2. ¿Qué acciones lleva a cabo con sus colaboradores cuando tienen un logro laboral muy importante para su área o para la empresa? Déme un ejemplo.
3. ¿Qué elementos toma como prioridades a la hora de definir la planificación de objetivos de su área? ¿De qué manera involucra a su personal para el logro de estos?

4. ¿Qué planes estratégicos lleva a cabo para mantenerse actualizado y mantener actualizado a su equipo con respecto a su área de trabajo?
5. ¿Qué ha hecho en sus trabajos actuales o pasados para hacerlos más efectivos?
6. Cuénteme sobre alguna ocasión en que haya propuesto una mejora en un procedimiento ¿Cómo fue? ¿Cómo lo implementó? ¿Cuáles fueron los resultados?
7. ¿Cuántos proyectos ha iniciado usted en el último año?

46. Empowerment: Capacidad para fijar claramente objetivos de actuación con las responsabilidades personales correspondientes. Provee dirección y define responsabilidades.

Tipo: De Resultados
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Fija claramente objetivos de actuación con las responsabilidades personales correspondientes. Provee dirección y define responsabilidades logrando un valor agregado superior en el negocio.

Nivel de Dominio Cuatro: Fija claramente objetivos de actuación con las responsabilidades personales correspondientes. Provee dirección y define responsabilidades.

Nivel de Dominio Tres: Fija claramente objetivos de actuación con las responsabilidades personales correspondientes.

Nivel de Dominio Dos: Fija determinados objetivos de actuación con las responsabilidades personales correspondientes.

Nivel de Dominio Uno: Fija determinados objetivos de actuación dificultándosele definir las responsabilidades correspondientes.

Cuestionario

1. ¿Cuenta con un plan de desarrollo de carrera para sus colaboradores?
¿Cómo lo implementó?
2. ¿Con qué resultados?
3. ¿Cómo está compuesto su equipo de trabajo? Describa las características de sus colaboradores. Descríbase a usted mismo como conductor del grupo.
4. ¿En qué condiciones estaba su equipo antes de que usted lo gerenciara?
¿Cómo está ahora?
5. ¿Qué tipo de acciones implementó para que su equipo mejorase su desempeño?
6. ¿Qué grado de protagonismo tuvo usted en el cambio o desarrollo de su grupo?

7. Describa una situación donde haya tenido que incorporar un colaborador o un miembro de un equipo. ¿Qué tuvo en cuenta para ingresarlo a su grupo? ¿Está actualmente en el equipo?
8. Descríbame una situación en la que un colaborador haya tomado una decisión de acuerdo a sus lineamientos, y tuvo un impacto negativo en los resultados.
9. Relátame que actitud tomó cuando un colaborador tomó decisiones más allá de sus atribuciones en su ausencia. Si el resultado fue negativo ¿Qué hizo usted?
10. ¿Cómo identifica un talento?
11. Suponga que usted es promovido mañana ¿Tiene alguno de su equipo que lo reemplace?
12. ¿Cómo maneja usted los reclamos de colaboradores? ¿Y de sus jefes?

47. Manejo de informática y tecnología: Capacidad para evolucionar con la tecnología y aplicarla en situaciones de negocio y de acuerdo a las necesidades de la organización.

Tipo: De Resultados
Niveles de Dominio

Nivel Dominio Cinco: Evoluciona con la tecnología, se actualiza constantemente y la aplica en situaciones de negocio de acuerdo a las necesidades de la organización.

Nivel Dominio Cuatro: Evoluciona con la tecnología, se actualiza cuando las circunstancias lo requieren y lo aplica en situaciones de negocio de acuerdo a las necesidades de la organización.

Nivel Dominio Tres: Evoluciona con la tecnología y la aplica en situaciones de negocio de acuerdo a las necesidades de la organización.

Nivel Dominio Dos: Evoluciona con la tecnología de acuerdo a las necesidades de la organización.

Nivel Dominio Uno: Evoluciona con la tecnología en situaciones específicas que requieren de satisfacer necesidades de la organización.

Cuestionario

1. ¿Cómo se mantiene al tanto de nuevos desarrollos en informática?
2. Describa una situación en la que fue capaz de incrementar la utilidad / calidad de información y la productividad para su empleador en un sistema cuya estructura principal ya existía.
3. ¿Cómo ha evolucionado su concepto de la calidad de los sistemas informáticos a lo largo de los años?
4. Describa las estrategias que emplea para la evaluación de un software.

5. ¿Qué parámetros pueden utilizarse para medir la conveniencia de los sistemas informáticos? ¿Qué parámetros pueden utilizarse para medir la satisfacción del usuario?
6. ¿Qué estrategias recomendaría o recomendó a las o la organización para enfrentar los problemas del año 2000?
7. ¿Cómo reorganizaría el soporte informático de nuestra empresa con pocos recursos?
8. Sabemos que los nuevos lenguajes poseen varios beneficios. ¿Cuáles de estos beneficios considera más importantes? ¿Por qué?
9. ¿Cuál es la diferencia de un buen programa de uno malo?
10. Describa un proyecto de reingeniería que haya conducido ¿Cuáles fueron los resultados?
11. Explique la diferencia entre Internet e Intranet
12. ¿Cuál es el beneficio más importante de los desarrollos orientados a objetos?
13. Describa los atributos centrales del modelo de programación orientado a objetos.
14. Describa un proyecto de migración de datos que haya realizado. ¿Cuáles fueron los resultados?
15. ¿Cuáles son las metodologías de programación estructurada más efectivas para usted?
16. Mencione la tarea más difícil que haya desempeñado utilizando la herramienta ----- y cómo la realizó.
17. Posee experiencia en ----- Hábleme detalladamente al respecto.
18. ¿Ha participado en el diseño y desarrollo de un Web site?

48. Manejo de proyectos: Capacidad para planear procedimientos, resolver problemas y alcanzar objetivos.

Tipo: De Resultados

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Planea procedimientos optimizando todo tipo de recursos, resuelve problemas complejos y alcanza objetivos superando las expectativas.

Nivel de Dominio Cuatro: Planea procedimientos optimizando todo tipo de recursos, resuelve problemas complejos y alcanza objetivos.

Nivel de Dominio Tres: Planea procedimientos optimizando algunos recursos, resuelve problemas complejos y alcanza objetivos.

Nivel de Dominio Dos: Planea procedimientos, resuelve problemas y alcanza objetivos.

Nivel de Dominio Uno: Planea ciertos procedimientos específicos, resuelve problemas y alcanza objetivos.

Cuestionario

1. ¿Ha tenido que aplicar sus habilidades deductivas para aclarar alguna situación?
2. Cuénteme sobre un problema complicado que tuvo que tratar.
3. Cuénteme si alguna vez no pudo alcanzar un objetivo.
4. ¿Cuántos proyectos puede manejar al mismo tiempo?
5. Piense en una situación de crisis ¿Por qué sucedió y cuál fue su función en la cadena de los hechos?
6. Me interesa saber cómo realiza una planificación ¿Cuáles son los procedimientos más útiles para usted y cómo los implementa?
7. ¿De qué manera ha mejorado su capacidad de planificación?
8. Cuénteme sobre un puesto o proyecto donde tuvo que reunir información de diferentes fuentes y luego crear algo en base a la misma.
9. ¿Puede pensar en una situación específica en la que se anticipó a un problema?
10. ¿Cómo hace para superar los obstáculos que le impiden completar sus proyectos laborales más importantes?

49. Negociación: Capacidad para comunicarse efectivamente, para manejar conflictos y alcanzar resultados mutuamente satisfactorios.

Tipo: De Resultados
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Se comunica eficaz y claramente con la gente que le rodea, maneja cualquier tipo de conflictos y problemas que se le presenten alcanzando resultados mutuamente satisfactorios.

Nivel de Dominio Cuatro: Se comunica eficaz y claramente con la gente que le rodea, maneja conflictos y problemas específicos que se le presenten alcanzando resultados mutuamente satisfactorios.

Nivel de Dominio Tres: Se comunica eficaz y claramente con la gente que le rodea, maneja conflictos y problemas que no requieran de gran complejidad alcanzando resultados mutuamente satisfactorios.

Nivel de Dominio Dos: Se comunica eficazmente con la gente que le rodea solo en el caso en el que se presenten problemas, alcanzando resultados mutuamente satisfactorios.

Nivel de Dominio Uno: Se comunica con la gente que le rodea solo en el caso que se presenten problemas simples alcanzando resultados mutuamente satisfactorios.

Cuestionario

1. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para enfrentar un problema?

2. ¿Cómo se maneja al tomar decisiones importantes?
3. ¿De qué manera se comunica con el personal y con los superiores cuando es necesario tomar decisiones importantes?
4. Cuénteme sobre algún enfrentamiento que haya tenido con un miembro de su equipo. ¿Cómo lo solucionó?
5. ¿Cómo maneja o demuestra su iniciativa en situaciones de negocio?
6. Cuénteme de alguna vez en que haya estado a punto de perder algún (proyecto, cliente) para la empresa, área o puesto y logró recuperarlo. ¿Cómo lo hizo? ¿Qué medios utilizó?
7. De algún ejemplo sobre alguna vez que tuvo que modificar sus métodos para alcanzar un acuerdo.
8. ¿Cómo trata a (clientes, colaboradores, jefe) que creen que tienen razón incluso cuando están equivocados?
9. ¿Cuénteme que estrategias utiliza para concretar (proyectos, procedimientos, negocios) y que ambas partes queden satisfechas?

50. Orientación a resultados: Capacidad de lograr resultados de acuerdo a objetivos establecidos por la organización en diversas y distintas situaciones de negocio.

Tipo: De Resultados
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Logra resultados de acuerdo a objetivos establecidos por la organización superando expectativas en diversas situaciones de negocio.

Nivel de Dominio Cuatro: Logra resultados de acuerdo a objetivos establecidos por la organización en distintas situaciones de negocio.

Nivel de Dominio Tres: Logra resultados de acuerdo a objetivos establecidos por la organización en situaciones de negocio específicas.

Nivel de Dominio Dos: Logra resultados de acuerdo a objetivos establecidos por la organización.

Nivel de Dominio Uno: Logra resultados de acuerdo a objetivos establecidos por la organización por debajo del nivel esperado.

Cuestionario

1. ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos?
2. Cuénteme sobre alguna idea nueva en el método de trabajo ¿Cómo la propuso? ¿Qué resultados obtuvo?
3. Usted me ha dicho que ha trabajado con _____ Cuénteme los resultados que ha logrado.
4. ¿Cuáles fueron los objetivos asignados el año pasado? ¿Cómo los llevó a cabo y cual fue el grado de cumplimiento? ¿Qué acciones concretas desarrolló para lograr ese cumplimiento?

5. ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y que ha hecho para alcanzarlos?
6. ¿En qué situaciones laborales ha sentido la necesidad de dejar una tarea sin resolver? Cuénteme de ello.
7. Cuénteme sobre alguna ocasión en que haya propuesto una mejora en un procedimiento ¿Cómo fue? ¿Cómo lo implementó? ¿Cuáles fueron los resultados?
8. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
9. ¿Cómo hace para superar los obstáculos que le impiden completar sus proyectos laborales más importantes?

51. Orientación al cliente: Capacidad de identificar necesidades o demandas de un conjunto de clientes potenciales externos o internos que pueden requerir en el presente o futuro.

Tipo: De Resultados
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Identifica claramente necesidades y demandas de un conjunto de clientes potenciales externos o internos que pueden requerir en el presente o futuro generando y llevando a cabo soluciones, satisfaciendo sus necesidades por arriba de lo necesariamente requerido.

Nivel de Dominio Cuatro: Identifica necesidades y demandas de un conjunto de clientes potenciales externos o internos que pueden requerir en el presente o futuro. Genera y lleva a cabo soluciones que satisfagan sus necesidades.

Nivel de Dominio Tres: Identifica necesidades y demandas de un conjunto de clientes potenciales externos o internos que pueden requerir en el presente o futuro, genera soluciones que puedan satisfacer sus necesidades pero en ocasiones no las lleva a cabo.

Nivel de Dominio Dos: Identifica necesidades y demandas de un conjunto de clientes potenciales externos o internos que pueden requerir en el presente o futuro, genera soluciones que puedan satisfacer sus necesidades pero no las lleva a cabo.

Nivel de Dominio Uno: Identifica claramente necesidades y demandas de un conjunto de clientes potenciales externos o internos que pueden requerir en el presente o futuro

Cuestionario

1. Defina el concepto de atención al cliente.
2. ¿Tuvo que interactuar con clientes en su último trabajo? Coménteme un episodio en el que siente pudo brindar una óptima respuesta al periodo de su cliente.
3. Describa alguna situación en que haya tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente. ¿ Qué ocurrió?

4. ¿Tenía que responder pedidos de otros sectores en su anterior empleo? Describa alguno que haya sido difícil de responder. ¿Por qué? ¿Cómo lo resolvió?
5. ¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes con los que interactúa en el trabajo?
6. ¿Alguna vez ha tenido una sensación de impaciencia y frustración tratando con clientes? ¿Cómo lo ha manejado?

52. Planeación estratégica: Capacidad para detectar nuevas oportunidades de avance, realizar alianzas estratégicas con otras Unidades Administrativas y Departamentos. Capacidad para identificar fortalezas y debilidades de la organización y ofrecer la mejor respuesta estratégica.

Tipo: De resultados
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Detecta nuevas oportunidades de avance, realiza alianzas estratégicas con otras Unidades Administrativas y Departamentos, identifica fortalezas y debilidades de la organización ofreciendo las mejores respuestas estratégicas y excediendo las expectativas.

Nivel de Dominio Cuatro: Detecta nuevas oportunidades de avance, realiza alianzas estratégicas con otras Unidades Administrativas y Departamentos, identifica fortalezas y debilidades de la organización ofreciendo las mejores respuestas estratégicas.

Nivel de Dominio Tres: Detecta nuevas oportunidades de avance, realiza alianzas estratégicas con otras Unidades Administrativas y Departamentos, identifica fortalezas y debilidades de la organización.

Nivel de Dominio Dos: En ocasiones detecta nuevas oportunidades de avance, realizando alianzas estratégicas con otras Unidades Administrativas y Departamentos. Sólo identifica aquellas fortalezas y debilidades evidentes de la Organización.

Nivel de Dominio Uno: Se le dificulta detectar nuevas oportunidades de avance, realizando alianzas estratégicas con otras Unidades Administrativas y Departamentos. Sólo identifica aquellas fortalezas y debilidades evidentes de la Organización.

Cuestionario

1. ¿Cuáles son las áreas más críticas de su organización que usted controla actualmente?
2. ¿Cuáles son las oportunidades que usted ha detectado para el mejor funcionamiento de la Secretaría? ¿En qué información se basó para esto?
3. ¿Cuál es su participación en el Comité Estratégico de la Secretaría? ¿Con qué frecuencia se reúne este comité?

4. ¿Qué respuestas estratégicas evaluó e implementó en los últimos tiempos dentro de la Secretaría? ¿Qué cambios fue necesario hacer en el diseño o en la forma de trabajar para poder hacerlas?
5. ¿Qué nuevos objetivos ha definido para su Unidad Administrativa que aumentaron la importancia de ésta en consecución de la estrategia Organizacional?
7. ¿Cuál ha sido su participación en los giros estratégicos que ha tenido la Secretaría? Cuénteme un cambio relevante y su participación en él.
8. ¿Cuáles son los más grandes desafíos con los que se enfrenta la Secretaría o la Unidad Administrativa que maneja?
9. ¿Cuánto tiempo le dedica a la resolución de temas operativos a su Unidad Administrativa? ¿Cómo lleva a cabo la Planeación?

53. Promoción: Capacidad para promover proyectos, ideas, servicios y productos utilizando técnicas y estrategias innovadoras enfocadas a resultados.

Tipo: De Resultados

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Promueve proyectos, ideas, servicios y productos utilizando técnicas y estrategias innovadoras enfocadas a resultados.

Nivel de Dominio Cuatro: Promueve proyectos, ideas, servicios y productos utilizando técnicas y estrategias enfocadas a resultados.

Nivel de Dominio Tres: Promueve proyectos, ideas, servicios y productos enfocándose a resultados.

Nivel de Dominio Dos: Promueve proyectos, ideas, servicios y productos sin tomar en cuenta los resultados esperados.

Nivel de Dominio Uno: Encuentra dificultades en promover proyectos, ideas, servicios y productos.

Cuestionario

1. ¿Qué modelos de motivación le resultan más interesantes?
2. ¿Qué modelos de motivación le resultan más eficaces?
3. ¿Puede contarme sobre alguna vez en la que tuvo que resolver un problema aunque no era técnicamente su responsabilidad?
4. De un ejemplo sobre alguna vez que tuvo que modificar sus métodos para alcanzar un acuerdo.
5. Cuénteme sobre su peor dilema de servicio y cómo lo resolvió.
6. ¿Qué se puede hacer en la Secretaría para satisfacer más las necesidades de los clientes?
7. ¿Cuál es la actitud de servicio al cliente actual en la Secretaría?
8. ¿Cuáles son las objeciones más frecuentes a las que se enfrenta y cómo las maneja?

9. ¿Qué estrategias ha aprendido para que el personal realice actividades o funciones más allá de las requeridas?
10. ¿De qué manera promueve ideas y servicios a la gente que le rodea para lograr un objetivo?

54. Solución de problemas: Capacidad para identificar problemas y posibles oportunidades, obteniendo información relevante para identificar causas y soluciones.

Tipo: De Resultados
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Identifica problemas complejos y posibles oportunidades obteniendo información significativa que le permita detectar causas y soluciones obteniendo resultados óptimos más allá de lo necesariamente requerido.

Nivel de Dominio Cuatro: Identifica problemas complejos y posibles oportunidades obteniendo información significativa que le permita detectar causas y soluciones con resultados óptimos.

Nivel de Dominio Tres: Identifica problemas y posibles oportunidades, obtiene información significativa que le permite detectar causas y soluciones viables que den resultados esperados.

Nivel de Dominio Dos: Identifica problemas y posibles oportunidades, tiene dificultades para detectar causas y soluciones.

Nivel de Dominio Uno: Identifica problemas específicos que no requieren de mayor grado de complejidad. Detecta causas y soluciones viables obteniendo resultados por debajo del nivel esperado.

Cuestionario

1. ¿Cuándo fue la última vez que tomó una decisión o resolvió un problema que haya requerido un gran esfuerzo y análisis cuidadoso de su parte?
2. ¿Cómo se enteró de él? ¿Cómo fue analizando la situación y que alternativas consideró? ¿Qué soluciones decidió llevar a cabo y por que las escogió en particular? ¿Qué método utilizó para obtener mayor información que le ayudara a tomar una decisión?
3. Describa el problema o deficiencia más costoso que haya usted detectado en su último trabajo o proyecto. ¿Qué hizo que lo llevó a encontrar el problema? ¿Qué pasos consideró para resolverlo?
4. ¿Qué recomendó o implementó? ¿Cómo puede prevenir que esto suceda de nuevo?
5. Mencione alguna ocasión en la cual le fue asignada una actividad o proyecto pero sin ninguna estructura o guía para ayudarlo. ¿Cuáles fueron los detalles y cómo lo manejó?
6. Relate alguna situación donde se sintió altamente eficiente para encontrar información que le ayudara a resolver un problema. ¿Cuál fue la situación?

Describa el proceso por el que atravesó para obtener la información requerida ¿A quién más consultó? ¿Cómo decidió que ya había encontrado toda la información necesaria? ¿Qué efecto tuvo su dedicación en el resultado? ¿En qué difiere la manera en la que recabó esta información a la manera en la que lo hace normalmente?

7. ¿Alguna vez ha identificado un problema antes que los demás miembros de su equipo? Explique detalladamente que hizo para resolverlo.
8. Describa cualquier idea o proyecto importante que se le haya ocurrido recientemente. ¿Cómo se enteró que se necesitaba? ¿Cómo lo abordó? ¿Cómo supo que sus ideas iban a funcionar? ¿Fueron utilizadas? ¿Finalmente funcionaron?

55. Supervisión: Capacidad para controlar, verificar y autorizar la implementación de las acciones acordadas con su equipo de trabajo comprometido con el logro de objetivos.

Tipo: De Resultados
Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Tiene la capacidad de controlar, verificar y autorizar la implementación de las acciones acordadas con su equipo de trabajo comprometiéndose con el logro de objetivos.

Nivel de Dominio Cuatro: Controla, verifica y autoriza la implementación de las acciones acordadas con su equipo de trabajo.

Nivel de Dominio Tres: Verifica y autoriza la implementación de las acciones acordadas con su equipo de trabajo.

Nivel de Dominio Dos: Autoriza la implementación de las acciones acordadas con su equipo de trabajo.

Nivel de Dominio Uno: Tiene dificultades para llevar a cabo la implementación de acciones acordadas con su equipo de trabajo.

Cuestionario

1. ¿Qué hace para incentivar el crecimiento de sus colaboradores?
2. Déme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como supervisor.
3. ¿Qué procedimientos utiliza para evaluar a sus subordinados?
4. ¿Qué estrategias utiliza para hacer que sus subordinados acepten sus ideas o los objetivos del departamento?
5. ¿Alguna vez ha tenido que reprender a un subordinado? ¿Cuál era la situación y cómo la manejó?
6. ¿Cómo hace para reunir a la gente que no le gusta trabajar en equipo para que logren unificar sus criterios de abordaje de tareas?

7. ¿Con qué frecuencia se reúne con sus colaboradores? ¿Cómo se prepara para estas reuniones? ¿Cómo las maneja? ¿Qué hace después?
8. ¿Cómo hace para mantener informado a su sector de los cambios que se producen dentro de la Secretaría y que pueden afectar a otros sectores?

56. Conocimientos contables: Capacidad para mantener actualizado el marco conceptual contable y administrativo y aplicarlo a las actividades de organización y presupuestación con el fin de mantener en estricto orden la información requerida para la toma de decisiones.

Tipo: Técnica

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Tiene la capacidad de mantener actualizado el marco conceptual contable y administrativo; lo aplica exitosamente a las actividades de organización y presupuestación, superando lo expectativas de orden en la información requerida para la toma de decisiones.

Nivel de Dominio Cuatro: Tiene la capacidad de mantener actualizado el marco conceptual contable y administrativo, aplicándolo a las actividades de organización y presupuestación, manteniendo un estricto orden en la información requerida para la toma de decisiones.

Nivel de Dominio Tres: Tiene la capacidad de mantener actualizado el marco conceptual contable y administrativo, aplicándolo a las actividades de organización y presupuestación, manteniendo un orden aceptable en la información requerida para la toma de decisiones.

Nivel de Dominio Dos: Tiene la capacidad de mantener actualizado el marco conceptual contable y administrativo, aplicándolo a las actividades de organización y presupuestación y dificultándosele el mantener el orden en la información requerida para la toma de decisiones

Nivel de Dominio Uno: Tiene la capacidad de mantener actualizado el marco conceptual contable y administrativo, sólo en ocasiones lo aplica a las actividades de organización y presupuestación, descuidando el orden.

Cuestionario

1. ¿En su anterior trabajo tuvo bajo su cargo el manejo de los estados financieros? ¿cómo llevaba a cabo éstas actividades?
2. ¿Cada cuánto entregaba los resultados contables a sus superiores?
3. ¿Solía entregar alguna propuesta junto con los resultados? ¿alguna vez la pusieron en práctica? ¿qué resultados obtuvieron de su propuesta?
4. ¿Qué haría si los resultados obtenidos y los esperados en sus balances no cuadran?

5. ¿Con qué frecuencia revisa el desarrollo de los estados financieros?
6. ¿En qué orden realiza usted las actividades contables en su actual empleo?

57. Conocimientos económicos: Capacidad para hacer un certero diagnóstico de la situación de la Secretaría basado en el análisis de los problemas económicos actuales, proyectando planes para la mejora continua.

Tipo: Técnica

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Tiene la capacidad de hacer un certero diagnóstico de la situación de la Secretaría, basándose siempre en el análisis de los problemas económicos actuales del mundo, proyectando planes que aseguren la mejora y la persecución de los objetivos institucionales.

Nivel de Dominio Cuatro: Tiene la capacidad de hacer un certero diagnóstico de la situación de la Secretaría, basándose en el análisis de los problemas económicos actuales del mundo, proyectando planes que aseguren la mejora.

Nivel de Dominio Tres: Tiene la capacidad de hacer un certero diagnóstico de la situación de la Secretaría, basándose en el análisis de los problemas económicos actuales del país, proyectando planes que aseguren la mejora.

Nivel de Dominio Dos: Tiene la capacidad de hacer un certero diagnóstico de la situación de la Secretaría, basándose en el análisis de los problemas económicos actuales del país, proyectando planes y busquen la mejora.

Nivel de Dominio Uno: Tiene la capacidad de hacer un diagnóstico de la Secretaría y proyecta planes que buscan la mejora sin tomar en cuenta los problemas económicos actuales.

Cuestionario

1. ¿Qué elementos consideraría usted para hacer una adecuada interpretación de la situación actual de nuestra empresa?
2. Cuando usted hace un análisis económico se justifica de forma gráfica, numérica o conceptual ¿por qué lo hace?
3. ¿Considera que es importante incluir el entorno macroeconómico para una adecuada toma de decisiones?
4. ¿Qué tipo de análisis estaba bajo su cargo en su anterior empleo?
5. Dígame exactamente ¿qué actividades desempeñaba en su último puesto?

58. Inglés: Capacidad para entender, hablar y escribir adecuadamente el idioma inglés y mantenerlo actualizado.

Tipo: Técnica

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Tiene la capacidad de entender, hablar y escribir adecuadamente el idioma inglés, se mantiene actualizado y su comunicación en éste idioma causa gran impacto.

Nivel de Dominio Cuatro: Tiene la capacidad de entender, hablar y escribir adecuadamente el idioma inglés, manteniéndose actualizado.

Nivel de Dominio Tres: Tiene la capacidad de entender, hablar y escribir adecuadamente el idioma inglés sin embargo no se actualiza constantemente.

Nivel de Dominio Dos: Tiene la capacidad de entender, hablar y escribir el idioma inglés.

Nivel de Dominio Uno: Tiene la capacidad de escribir y entender el idioma inglés pero encuentra dificultades al hablarlo.

Cuestionario

1. ¿Con qué frecuencia practica el idioma inglés?
2. ¿Su anterior trabajo requería de exponer en público en inglés?
¿Se le dificultaba?
3. Could you explain me, which is the importance of this language in the relations with another companies or governments?
4. Have you ever been in a conference on where you had to introduce your opinion and explain the consequences of any problem? How did you felt?
5. Do you think you can have a long conversation with someone in English?

59. Francés: Capacidad para entender, hablar y escribir adecuadamente el francés y mantenerlo actualizado.

Tipo: Técnica

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Tiene la capacidad de entender, hablar y escribir adecuadamente el francés, se mantiene actualizado y su comunicación en éste idioma causa gran impacto.

Nivel de Dominio Cuatro: Tiene la capacidad de entender, hablar y escribir adecuadamente el francés, manteniéndose actualizado.

Nivel de Dominio Tres: Tiene la capacidad de entender, hablar y escribir adecuadamente el francés sin embargo no se actualiza constantemente.

Nivel de Dominio Dos: Tiene la capacidad de entender, hablar y escribir el francés.

Nivel de Dominio Uno: Tiene la capacidad de escribir y entender el francés pero encuentra dificultades al hablarlo.

Cuestionario

1. ¿Con qué frecuencia practica el francés?
2. ¿Su anterior trabajo requería de exponer en público en francés? Se le dificultaba?
3. Explíqueme por favor ¿por qué considera importante el francés dentro de las relaciones laborales e internacionales?
4. ¿Alguna vez ha tenido que intervenir y explicar su punto de vista en público durante alguna conferencia? ¿Cómo se sintió?
5. ¿Cree que puede sostener una conversación prolongada en francés?

60. Conocimientos jurídicos: Capacidad para conceptualizar la normatividad vigente y aplicarla de acuerdo a las necesidades actuales y en el área que le corresponda para el logro de los objetivos correspondientes.

Tipo: Técnica

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Tiene la capacidad conceptualizar la normatividad vigente y aplicarla exitosamente en el área que le corresponda, comprometiéndose con el logro de los objetivos de la Secretaría.

Nivel de Dominio Cuatro: Tiene la capacidad de conceptualizar la normatividad vigente y aplicarla en el área que le corresponda, comprometiéndose con el logro de los objetivos de la Secretaría.

Nivel de Dominio Tres: Tiene la capacidad de conceptualizar la normatividad vigente y aplicarla en el área que le corresponda, buscando el logro de los objetivos que le correspondan.

Nivel de Dominio Dos: Tiene la capacidad de conceptualizar la normatividad vigente y generalmente la aplica en el área de estudio que le corresponde.

Nivel de Dominio Uno: Tiene la capacidad de conceptualizar la normatividad vigente, encontrando dificultad en aplicarla a su área de estudio.

Cuestionario

1. ¿Conoce la normatividad en relación a los aspectos de seguridad e higiene? ¿Qué medidas cree usted que son las más importantes para preservar la salud de los trabajadores?
2. ¿Qué debería contener un plan integral en materia de seguridad e higiene?
3. ¿Cree usted que la Ley Federal del Trabajo necesita una modificación? ¿Qué propondría si pudiera hacerlo?
4. ¿Cree que la regulación existente en materia laboral es suficiente? ¿Por qué?

61. Conocimientos médicos: Capacidad para interpretar y presentar las evidencias teórico prácticas de su conocimiento profesional con el fin de lograr un mejoramiento en la salud y en las condiciones de vida en el trabajo.

Tipo: Técnica

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Tiene la capacidad de interpretar y presentar las evidencias teórico prácticas de su conocimiento profesional, logrando un importante mejoramiento de la salud y las condiciones de trabajo, excediendo las expectativas.

Nivel de Dominio Cuatro: Tiene la capacidad de interpretar y presentar las evidencias teórico prácticas de su conocimiento profesional, logrando un notorio mejoramiento de la salud y las condiciones de trabajo.

Nivel de Dominio Tres: Tiene la capacidad de interpretar y presentar las evidencias teórico prácticas de su conocimiento profesional, logrando un mejoramiento en la salud y en ocasiones mejoras a las condiciones de trabajo.

Nivel de Dominio Dos: Tiene la capacidad de interpretar y presentar las evidencias teórico prácticas de su conocimiento profesional; en ocasiones logra el mejoramiento de la salud y las condiciones de trabajo.

Nivel de Dominio Uno: Tiene la capacidad de interpretar y presentar las evidencias teórico prácticas de su conocimiento profesional pero se le dificulta encontrar propuestas que logren el mejoramiento de la salud y las condiciones de trabajo.

Cuestionario

1. ¿Cuáles piensa que son los factores que dañan la salud de los trabajadores al realizar sus actividades? ¿Por qué?
2. ¿Qué medidas preventivas propondría para mejorar la salud de los trabajadores?
3. ¿Alguna vez ha propuesto un plan de mejora para la salud de los individuos?
4. ¿Qué enfermedad es la de mayor propensión? ¿Cómo la evitaría?

5. ¿Cuál es el promedio de pacientes atendidos en un día común y corriente?

62. Conocimientos pedagógicos: Capacidad para hacer un objetivo análisis que fundamente el desarrollo curricular de los integrantes de la Secretaría y proponer planes de capacitación que mejoren las capacidades de los trabajadores en general.

Tipo: Técnica

Niveles de Dominio

Nivel de Dominio Cinco: Hace un objetivo y acertado análisis que fundamenta el desarrollo curricular de los integrantes de la Secretaría y propone y desarrolla planes de capacitación que mejoren las capacidades de todos los trabajadores del país.

Nivel de Dominio Cuatro: Hace un objetivo y acertado análisis que fundamenta el desarrollo curricular de los integrantes de la Secretaría y propone planes de capacitación que mejoren las capacidades de todos los trabajadores del país.

Nivel de Dominio Tres: Hace un objetivo análisis que fundamenta el desarrollo curricular de los integrantes de la Secretaría y propone planes de capacitación que mejoren algunas de las capacidades de los trabajadores del país.

Nivel de Dominio Dos: Hace el análisis que fundamenta el desarrollo curricular de los integrantes de la Secretaría y propone planes de capacitación que mejoren las capacidades de los trabajadores de determinados niveles generalmente bajos del país.

Nivel de Dominio Uno: Hace el análisis que fundamenta el desarrollo curricular de algunos de los integrantes de la Secretaría y propone planes de capacitación que mejoren las capacidades de los trabajadores de niveles operativos del país.

Cuestionario

1. ¿Qué elementos considera importantes para desarrollar un adecuado curso de capacitación para los trabajadores?
2. ¿Cree que el incremento en la productividad de los trabajadores está basado fundamentalmente en la capacitación y el desarrollo de los mismos?
3. ¿Alguna vez ha propuesto algún plan de capacitación o entrenamiento? ¿en qué consistía?
4. ¿De qué forma implementaría un plan de vida y carrera?

ANEXO B

HELP CENTER

Gerente: Amparo Roa Alanís

Puesto: Operadora de Call Center

OBJETIVO 1

(Contribución Financiera)

Lograr para diciembre del 2005, reducir los costos de operación al menos en un 10%.

COMPETENCIAS FUNCIONALES	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
Productividad: Cumplir con compromisos acordados optimizando recursos.	Reducir en un 20% costos y tiempos de atención por medio de una supervisión diaria dos veces al día.	Reducir en un 60% costos y tiempos de atención por medio de una supervisión diaria dos veces al día.	Reducir en un 80% costos y tiempos de atención por medio de una supervisión diaria dos veces al día.
Administración de la Información: Busca, analiza, evalúa y organiza la información para ser utilizada.	Identificar las mejores opciones de envío en el 60% de los casos que requieran mensajería siguiendo el estándar establecido	Identificar las mejores opciones de envío en el 80% de los casos que requieran mensajería siguiendo el estándar establecido	Identificar las mejores opciones de envío en el 100% de los casos que requieran mensajería siguiendo el estándar establecido
Administración de Bienes, Recursos y Servicios: Asegurar que tanto bienes, recursos y servicios de la organización se manejen óptimamente.	Reducir costos de telefonía mínimo en un 10% a través de otros medios de comunicación inalámbrica y/o electrónica.	Reducir costos de telefonía mínimo en un 20% a través de otros medios de comunicación inalámbrica y/o electrónica.	Reducir costos de telefonía mínimo en un 40% a través de otros medios de comunicación inalámbrica y/o electrónica.
COMPETENCIAS HUMANAS	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
Responsabilidad: Comprometerse con las tareas encaradas, asumiéndolas con seriedad.	No se compromete con las tareas encaradas y con las funciones que le competen sin una conducta seria en su lugar de trabajo.	Se compromete con las tareas encaradas y con las funciones que le competen teniendo una conducta seria en su lugar de trabajo	Se compromete con las tareas encaradas y con las funciones que le competen teniendo una conducta seria en su lugar de trabajo cumpliendo estrictamente con el Reglamento Interior de Aurum.
Análisis y Síntesis: Reconocer de la información puntos relevantes haciendo un análisis lógico de ésta.	No selecciona información para clasificar adecuadamente los reportes que atiende diariamente	Discrimina y selecciona información relevante y especializada clasificando sin error el 100% de los reportes que atiende diariamente.	Discrimina y selecciona información relevante y especializada clasificando sin error el 100% de los reportes, dando seguimiento en todos los casos.
Productividad: Cumplir con compromisos acordados optimizando recursos.	No optimiza recursos.	Optimiza la mayor cantidad de recursos cumpliendo los niveles de servicio de acuerdo a cada contrato.	Optimiza la mayor cantidad de recursos cumpliendo los niveles de servicio de acuerdo a cada contrato, excediendo las expectativas.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
Software: Conocimientos de sistemas operativos	No conocer el Software de cualquier sistema de cómputo.	Manejar el 80% del Windows 95, 98 y 2000 para desktop.	Manejar al 100% el Software de cualquier sistema de cómputo.
Hardware: Conocimientos de equipo de cómputo.	No conocer el Hardware de cualquier equipo de cómputo.	Manejar el 80% de Hardware de equipos desktop y laptop.	Manejar al 100% el Hardware de cualquier equipo de cómputo.
Ignis: Conocimientos de Software.	No conocer al 100% el Software Ignis para el 31 de Junio del 2005	Conocer al 100% el Software Ignis para el 31 de Junio del 2005.	Conocer al 100% el Software Ignis para el 31 de Junio del 2005 y utilizarlo correctamente.

HELP CENTER
Gerente: Amparo Roa Alanís
Puesto: Operadora de Call Center

OBJETIVO 2
(Servicio al Cliente)

Lograr un resultado EXCELENTE en el promedio de las encuestas de Nivel de Servicio para diciembre de 2005.

COMPETENCIAS FUNCIONALES	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
Control y Seguimiento: Asegurar que las actividades reales correspondan a las proyectadas.	Dar seguimiento al 80% de los reportes en proceso diariamente para vigilar que se cumpla el nivel de servicio.	Dar seguimiento al 95% de los reportes en proceso diariamente para vigilar que se cumpla el nivel de servicio.	Dar seguimiento al 100% de los reportes en proceso diariamente para vigilar que se cumpla el nivel de servicio.
Servicio: Identificar, satisfacer y exceder las necesidades de los clientes.	No realizar una encuesta de satisfacción o un muestreo del 20% de los reportes mensuales.	Realizar una encuesta de satisfacción o un muestreo del 20% de los reportes mensuales.	Realizar una encuesta de satisfacción o un muestreo del 25% de los reportes mensuales.
Solución de Problemas: Identificar problemas y posibles soluciones actuando asertivamente en la toma de decisiones.	No actualizar la base de datos de clientes mensualmente.	Actualizar la base de datos de clientes mensualmente.	Actualizar la base de datos de clientes quincenalmente.
COMPETENCIAS HUMANAS	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
Diligencia: Realizar tareas urgentes afrontando las presiones.	No maneja adecuadamente la realización de tareas urgentes.	Maneja adecuadamente la realización de tareas urgentes, entregándolas al tiempo que se requieren.	Maneja adecuadamente la realización de tareas urgentes afrontando las presiones que se presentan entregándolas antes del tiempo que se requiere.
Comunicación: Permea y transmite información a personas en los diferentes niveles de la organización, así como a clientes y/o proveedores.	Mantener una comunicación esporádica con todas las áreas para verificar el status del Trouble ticket.	Mantener una comunicación diaria con todas las áreas para verificar el status del Trouble ticket, mediante el seguimiento.	Mantener una comunicación diaria con las áreas verificando el status del Trouble ticket, mediante el seguimiento, obteniendo reconocimiento formal por parte de los usuarios.
Orientación al Cliente: Manifiesta una actitud de disponibilidad y servicio hacia el cliente.	No detecta la prioridad al Trouble ticket del usuario, y desconoce los contratos de servicio.	Asigna prioridad al Trouble ticket del usuario, tomando en cuenta el nivel de servicio de acuerdo al tipo de contrato.	Asigna prioridad al Trouble ticket, tomando en cuenta el nivel de servicio de acuerdo al tipo de contrato, dando retroalimentación inmediata al usuario.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
Técnicas de Negociación: Capacidad de aplicar una metodología que permita identificar la situación competitiva del cliente, desarrollar estrategias y aplicarlas para obtener el resultado esperado.	No conocer las técnicas de negociación básicas.	Conocer las técnicas de negociación básicas y saber aplicarlas en el 80% de los casos.	Conocer las técnicas de negociación básicas y saber aplicarlas en el 100% de los casos.
Administración: Capacidad para aplicar principios teórico-prácticos de la administración, optimizando eficientemente los recursos financieros, materiales y humanos de la organización.	No conocer los principios básicos de la administración.	Conocer los principios básicos de la administración en un 80%	Conocer los principios básicos de la administración en un 100% y aplicarlos constantemente.
Tecnicismos: Conocimientos del lenguaje coloquial que se maneja en el medio de la IT.	No conocer los tecnicismos básicos de la administración.	Conocer los tecnicismos de Call Center / Help Desk en un 80%.	Conocer los tecnicismos de Call Center / Help Desk en un 100%, permeando la información a sus compañeros de trabajo.

HELP CENTER
Gerente: Amparo Roa Alanís
Puesto: Operadora de Call Center

OBJETIVO 3
(Eficiencia Operativa)

Concluir con el desarrollo de los distintos procesos y Acuerdos de Nivel de Servicio que regulen las relaciones clientes-proveedor que se dan entre las diferentes áreas de la organización, para finales de diciembre del 2005.

COMPETENCIAS FUNCIONALES	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
Administración de la Información: Busca, analiza, evalúa y organiza la información para ser utilizada.	No cumplir con el procedimiento de asignación de Trouble tickets al 100%.	Cumplir al 100% con el procedimiento de asignación de Trouble tickets.	Cumplir al 100% con el procedimiento de asignación de Trouble tickets y asegurarse de que se cumpla en su área.
Solución de Problemas: Identificar problemas y posibles soluciones actuando asertivamente en la toma de decisiones.	Proporcionar el primer nivel de servicio en menos del 1000% de las llamadas, antes de turnarlo a un Ingeniero de Segundo Nivel.	Proporcionar el primer nivel de servicio al 100% de las llamadas, antes de turnarlo a un Ingeniero de Segundo Nivel.	Proporcionar el primer nivel de servicio al 100% de las llamadas, antes de turnarlo a un Ingeniero de Segundo Nivel, y retroalimentar al usuario inmediatamente.
Ejecución: Llevar a cabo acciones de acuerdo a la planeación y a las tareas encomendadas.	Documentar las acciones realizadas, en menos del 100% de los Trouble tickets.	Documentar las acciones realizadas, describiendo lo que se hizo para solucionar el problema en el 100% de los Trouble tickets.	Documentar las acciones realizadas describiendo lo que se hizo para solucionar el problema en el 100% de los Trouble tickets, presentando un análisis semanal a la Gerencia.
COMPETENCIAS HUMANAS	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
Pro actividad: Anticiparse a los hechos y a la ejecución de tareas en forma previa al surgimiento de problemas.	No cumplir al 100% con el proceso del Pago a Asociados de Negocio.	Cumplir al 100% con el proceso del Pago a Asociados de Negocio, en los Trouble tickets asignados a Asociados de Negocios	Cumplir al 100% con el proceso del Pago a Asociados de Negocio en los Trouble tickets asignados a Asociados de Negocios, informando a la Gerencia del status de cada uno de ellos.
Precisión y Exactitud: Realizar tareas y funciones con calidad y puntualidad.	No asignar el Trouble ticket a un Ingeniero de Segundo Nivel, a pesar de que no pueda resolver el problema.	Asignar el Trouble ticket a un Ingeniero de Segundo Nivel, cuando no pueda resolver el problema y darle seguimiento.	Asignar el Trouble ticket a un Ingeniero de Segundo Nivel, cuando no pueda resolver el problema y darle seguimiento, manteniendo informado al usuario.
Trabajo Bajo Presión: Seguir actuando con eficacia bajo presión de tiempo, haciendo frente a la oposición y adversidad.	No reacciona con eficacia bajo presiones de tiempo, cuando se le asignan más de tres Trouble tickets al mismo tiempo, sin poder atenderlos.	Reacciona con eficacia bajo presiones de tiempo, cuando se le asignan más de tres Trouble tickets al mismo tiempo atendiendo el 100% de estos.	Reacciona con eficacia bajo presiones de tiempo, cuando se le asignan más de tres Trouble tickets al mismo tiempo atendiendo y solucionando el 100% de éstos
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
Ortografía: Capacidad para conocer y aplicar las reglas ortográficas al elaborar cualquier escrito.	Escribir los documentos con mínimas faltas de ortografía.	Escribir los documentos sin cometer ninguna falta de ortografía en el 95% de los casos.	Escribir los documentos sin cometer ninguna falta de ortografía y además corrige los documentos que las contengan.
Redacción: Capacidad para conocer y aplicar las reglas gramaticales al elaborar un escrito.	Redactar los escritos con un mínimo de errores.	Redactar los escritos en forma clara sin cometer ningún error en el 95% de los casos.	Redactar los escritos sin cometer ningún error en el 100% de los casos y corroborar la información escrita.
Productos de IBM: Conocimientos acerca de los productos de IBM.	No identifica los Web Site de soporte de las marcas que comercializa Aurum.	Identifica los Web Site de soporte del 90% de las marcas que comercializa Aurum.	Identifica los Web Site de soporte del 100% de las marcas que comercializa Aurum.

HELP CENTER
Gerente: Amparo Roa Alanís
Puesto: Operadora de Call Center

OBJETIVO 4
(Gente)

Lograr una alta identidad y satisfacción del personal, mediante planes de compensación alineados al mercado laboral, planes de desarrollo y capacitación y planes de carrera, producto de la evaluación de competencias, para diciembre del 2005.

COMPETENCIAS FUNCIONALES	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
Calidad: Lograr los estándares de perfección establecidos por la organización.	No lograr un nivel de certificación como Help Desk Analyst, ante el Help Desk Institute para finales del 2005.	Lograr un nivel de certificación como Help Desk Analyst, ante el Help Desk Institute para finales del 2005.	Lograr un nivel de certificación como Help Desk Analyst, ante el Help Desk Institute para finales del 2005 y otras certificaciones.
Orientación a resultados: Lograr resultados de acuerdo a los objetivos del negocio.	No lograr el nivel de certificaciones exigidos por la Dirección en el 100% de los casos.	Lograr el nivel de certificaciones exigidos por la Dirección en el 80% de los casos.	Lograr el nivel de certificaciones exigidos por la Dirección en el 100% de los casos.
Ejecución: Llevar a cabo acciones de acuerdo a la planeación y a las tareas encomendadas.	No elaborar y cumplir al 80% con su programa individual de desarrollo.	Elaborar y cumplir al 80% con su programa individual de desarrollo.	Elaborar y cumplir al 100% con su programa individual de desarrollo.
COMPETENCIAS HUMANAS	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
Trabajo en Equipo: Participar con otras personas de la organización para alcanzar objetivos.	No participa con otros miembros de la organización para la obtención de metas.	Participa activamente con ciertos miembros de la organización que le permiten la obtención de resultados satisfactorios.	Participa activamente con todos los miembros de la organización compartiendo experiencias y conocimientos, alcanza objetivos propios y comunes que superan las expectativas.
Capacidad de Escucha: Interpretar adecuadamente el mensaje de otras personas y traducirlo en información significativa.	No interpreta adecuadamente el mensaje de otras personas, se le dificulta traducirlo en información significativa.	Interpreta adecuadamente el mensaje de otras personas y lo traduce en información significativa para la solución de problemas.	Interpreta adecuadamente el mensaje de otras personas y lo traduce en información significativa para la solución de problemas y la toma de decisiones.
Capacidad de Aprendizaje: Asimilar y aplicar información nueva que permita incorporar nuevos esquemas que favorezcan el desempeño.	Se le dificulta asimilar e incorporar nueva información a su esquema de trabajo.	Asimila y aplica información nueva y estratégica para la realización de sus funciones y el desarrollo de sus habilidades.	Asimila, aplica y difunde información nueva y estratégica para la realización de sus funciones y el desarrollo de sus habilidades y las de sus colaboradores.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
Inglés: Capacidad para entender, hablar y escribir el idioma Inglés.	No manejar del idioma Inglés.	Manejar el 70% del idioma Inglés.	Manejar el 90 % del idioma Inglés.
Escolaridad: Contar con el grado de escolaridad requerido por el puesto.	Técnico en Informática/Cómputo/Sistemas	Pasante de licenciatura en Informática/Cómputo/Sistemas	Licenciatura en Informática/Cómputo/Sistemas
Experiencia: Haber practicado durante cierto periodo los conocimientos teóricos relacionados con la escolaridad.	Tener una experiencia laboral de 1 año.	Tener una experiencia laboral de 2 años.	Tener una experiencia laboral de más de dos años.