



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**Título:**

**“Planeación del Factor Humano a través de Competencias  
Laborales”**

**Tesis, que para obtener el título de: Licenciado en psicología,  
presenta:**

**Enrique Torres Chavarría**

**Director de Tesis:**

**Mtro. Ángel Jaime Grados Espinosa**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

*Gracias a mi padre DIOS, por la luz, las aves y la bendición de conocerte.  
Gracias a mi México y a mi Universidad espero ser su digno representante.*

### *Gracias*

#### *"Doctorcito"*

*Por enseñarme la virtud del trabajo duro, la alegría y el amor a mi profesión. Mi maestro de enseñanza, mi jefe y mi maestro de vida, pero sobretodo mi amigo. Es usted dueño de mi admiración, respeto y cariño.*

#### *"Abue Chenchita"*

*Por cuidarme y enseñarme a ser mexicano, hijo y hermano, gracias por el orgullo de conocerte y todo tu amor.*

*Te amo muchísimo.*

#### *"Abue Alfonso"*

*Gracias por tu sabiduría y por ser mi compañero en los momentos más importantes de mi vida.*

#### *"Abue Ofe"*

*Te extraño, gracias por enseñarme la virtud del amor en el sabor de una gelatina.*

#### *"Mi Mami"*

*La expresión perfecta de amor y coraje, me diste todo, la vida y la enseñanza del amor, los caminos son muchos, me enseñaste a ser grande en todo lo que hago y a ser sencillo en mis oraciones.*

*Te adoro.*

#### *"Mi Papi"*

*Le pido a DIOS que me permita llegar a ser un padre como tu, amoroso, inteligente, protector y nunca nunca me has dejado sólo. Gracias por llevarme a Maqu y esperarme para regresar a casa.*

*Te amo.*

#### *"Osito"*

*Mi hermano y compañero de toda la vida, DIOS me dio la dicha de compartir mi infancia con la persona de corazón más hermoso y puro que conozco, estoy orgulloso de ti, siempre estaré contigo.*

*Te amo hermanito.*

#### *"Juanly"*

*Papá bebe, gracias por tu paciencia y por tu alegría, gracias por todos los juegos que vivimos, gracias por tu compañía pero sobretodo por enseñarme a disfrutar la vida, eres mi orgullo y siempre estaré contigo.*

***Te amo mi niño***

***"Tía Gloria y Tío Miguel"***

*Gracias por creer en mi, gracias por mostrarme que el camino es el trabajo y disfrutarlo la recompensa. Los amo son mis segundo papás.*

***"Tía Irma"***

*Por fin Tía lo logramos, gracias por tu apoyo y consejos.*

***"Tío Sergio y Ricardo"***

*Mis tíos, mis amigos y hermanos los adoro.*

***Mis jefes***

*Vio y David, Sr. Zamora, Santiago Hernández, Verónica Cantoral, Miguel A.*

***Mis amigos***

*Heriberto, Roberto, Castu, Ismael, Mary, MariChuy, Christian, Josefina, Grisel, Celis, Alma Pink, Comadros.*

***"Alesita"***

*Mi mejor amiga y confidente, gracias por los recuerdos tan hermosos de mis primeros años de psicólogo. Eres mi ejemplo.*

***"Alondra"***

*Siempre tu amistad en las buenas y las malas, gracias por tu alegría.*

***"Compadre"***

*Mi buen Charly, gracias por el apoyo y la amistad. Usted es el mejor amigo que la vida me pudo haber dado.*

***"Esposa mía"***

*Mi corazón dormido despertó cuando tu alma lo tocó, gracias por caminar a mi lado, gracias por la dicha de compartir tu vida conmigo flaquita, mi inspiración, mi compañera y la mujer con quien compartiré mi vida, eres la mejor nena y lo que falta...*

***Te amo***

*Y a todos los que estuvieron en el camino.  
Gracias*

## Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>CAPÍTULO 1. PROCESO TRADICIONAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b> .....	10
1.1 Evolución de la selección y administración de personal.....	11
1.2 Psicología aplicada.....	13
1.3 Procedimientos de selección de personal.....	16
1.3.1 Procedimientos tradicionales de selección de personal.....	16
1.3.2 Procedimiento científico de selección de personal.....	18
1.4 Construyendo psicología científica.....	27
1.4.1 La duda cartesiana.....	27
1.4.2 La razón en Foucolt.....	28
1.4.3 Ontología y Epistemología.....	28
1.4.4 Causalidad.....	28
1.4.5 Empirismo.....	29
1.4.6 ¿Por qué nos equivocamos al conocer?.....	29
1.4.7 Positivismo Lógico.....	29
1.4.8 Objetividad.....	30
1.4.9 Fenomenología Moderna.....	31
1.5 Critica al procedimiento científico de planeación de personal.....	33
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES</b> .....	37
2.1 Antecedentes de la palabra Competencia.....	37
2.2 Antecedentes históricos del concepto Competencia.....	38
2.2.1 Modelos de hombre a través del tiempo.....	39
2.2.2 CI antecedente de medición mental.....	40
2.2.3 Antecedentes Conceptuales.....	41
2.2.4 Competencias Laborales en México.....	46
2.3 Para entender las Competencia.....	49
2.3.1 Ser Fenomenológico.....	49
2.3.1.1 Relación sujeto objeto.....	50
2.3.1.2 Sujeto histórico.....	52
2.3.1.3 Intencionalidad.....	55
2.4 Características de las Competencias Laborales.....	58
2.5 Corrientes.....	59
2.5.1 Enfoque Estadounidense Análisis Conductual.....	59

2.5.2	Enfoque Inglés, Análisis Funcional.....	60
2.5.3	Enfoque Francés, “Constructivismo”.....	61
2.5.4	Enfoque “Holístico”.....	63
2.6	Definiciones de Competencia.....	65
2.7	Competencias Superiores y Técnicas.....	68
2.8	Tipos de Competencia Laboral.....	70
2.9	Niveles de Competencia Laboral.....	70
2.10	Competencias Clave, Core Competences o Competencias Organizacionales....	72
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS.....</b>		<b>73</b>
3.1	Requisitos para la Identificación de Competencias.....	73
3.2	Análisis Ocupacional.....	74
3.2.1	Análisis de Puestos.....	74
3.2.2	Proceso del análisis de puestos.....	75
3.2.3	Actividades para la recopilación de datos.....	76
3.2.4	Elementos de un análisis de puestos.....	78
3.3	Análisis Funcional.....	82
3.3.1	Herramientas de Análisis Funcional.....	95
3.3.2	Mapa Funcional.....	95
3.3.3	Developing and Curriculum (DACUM).....	96
3.3.4	Panel de expertos.....	101
3.4	Pasos para identificar Core Competences o Competencias Organizacionales....	103
3.5	Análisis Conductual.....	107
3.5.1	Herramientas de Análisis Conductual.....	107
3.5.2	Entrevista por Competencias.....	107
3.5.3	Rejilla de Kelly.....	122
3.6	Perfil de Puestos por Competencias.....	124
3.7	Diccionarios de Competencias.....	128
<b>CAPÍTULO 4 MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS EN EL INDIVIDUO..</b>		<b>131</b>
4.1	Características de las pruebas que pueden medir Competencias Laborales.....	132
4.2	Registros del desempeño en el trabajo.....	133
4.3	Evaluación de Certificación de NTCL.....	135
4.4	Test Psicométricos y Competencias.....	137
4.5	Entrevista por Competencias en la evaluación.....	139
4.6	Assessment Center o Centros de Evaluación.....	145

4.7	Evaluación 360° .....	149
4.8	Coaching.....	158
4.9	Test de Monster.....	160
<b>CAPÍTULO 5. PLANEACIÓN Y DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO.....</b>		<b>164</b>
5.1	Previo a la implementación.....	166
5.2	Pasos a seguir para implantar la Planeación por Competencias.....	168
5.3	Selección por Competencias.....	172
5.4	Evaluación del desempeño por Competencias.....	176
5.5	Capacitación y Desarrollo de Competencias.....	178
5.5.1	Las Competencias y su desarrollo.....	178
5.5.2	Tipos de desarrollo de Competencias.....	182
5.5.3	Desarrollo de fortalezas.....	184
5.5.4	Vínculos entre Competencias.....	188
5.5.5	Coaching y desarrollo de Competencias.....	188
5.5.6	Desarrollo del potencial.....	190
5.6	Plan de Vida y Carrera.....	191
5.7	Dirección por Competencias.....	200
5.8	Retribución por Competencias.....	203
5.9	Calidad y Competencias.....	205
5.9.1	ISO 9001:2000.....	207
5.9.2	ISO 9001:2000 y Competencias Laborales.....	209
5.9.3	ISO 9000 Sección 6, Administración de Recursos.....	210
5.10	Peligros para una buena implantación.....	215
5.11	Críticas del modelo de Planeación por Competencias.....	215
5.12	Beneficios del modelo de Planeación por Competencias.....	216
CONCLUSIONES.....		217
GLOSARIO.....		219
REFERENCIAS.....		229

## **Introducción:**

La planeación de los recursos de la empresa debe alcanzar al factor humano, es decir, qué tipo de seres humanos queremos para la empresa y sus objetivos. En el Capítulo 1 se presenta el proceso tradicional de selección de personal como único resquicio de planeación de personal en muchas empresas y termina con una crítica planteando su falta de validación e investigación, de esta manera se justifica la búsqueda de propuestas metodológicas que den la posibilidad de correlacionar evaluaciones con el éxito en el trabajo y aparejar la planeación de Recursos Humanos con la planeación estratégica de la organización.

¿Las Competencias Laborales son una moda?, lo serán siempre que se ignoren los fundamentos teóricos básicos que dieron origen al modelo, en el Capítulo 2 se muestran los orígenes conceptuales y etimológicos así como distintas corrientes, definiciones y conceptos básicos con el objetivo de desmitificar las Competencias, dar un panorama claro y preparar al lector para la siguiente etapa. El Capítulo 3 nos habla de las dos principales corrientes, el Análisis Funcional y el Conductual, las herramientas para identificar Competencias en el puesto de trabajo, crear un Diccionario y un perfil por Competencias. El Capítulo 4 es la extensión del anterior en la identificación de Competencias Laborales se muestra de una forma rápida las maneras para identificar las Competencias en el ser humano, su utilidad, administración y comparación. Por último el Capítulo 5 brinda la metodología para la implementación del modelo, requisitos, alcances en los varios campos de la administración de Recursos Humanos basado en Competencias, sus herramientas, beneficios, limitaciones y un proceso cíclico de evaluación del sistema.

### **Planteamiento del problema y preguntas de investigación.**

Las Competencias Laborales son una opción para correlacionar al personal de una empresa con la planeación estratégica de la organización utilizando un modelo científico, y así hacer más probable la idoneidad del empleado con el puesto, así como su proyección.

**Preguntas de investigación:**

1. ¿Cuáles son los beneficios de la planeación de personal basado en Competencias Laborales?
2. ¿Cuáles son las etapas que puede seguir un modelo de planeación de personal basado en Competencias Laborales?
3. ¿Cómo identificar Competencias Laborales en el puesto de trabajo?
4. ¿Cuáles son las técnicas de evaluación de personal que son compatibles al modelo de Competencias Laborales?

**Objetivos de Investigación:**

1. Presentar un modelo de planeación de personal basado en Competencias Laborales.
2. Mostrar las etapas que se pueden seguir para la implantación de un modelo de planeación del personal basado en Competencias.
3. Presentar mecanismos de identificación de Competencias Laborales en el puesto de trabajo.
4. Identificar las técnicas de evaluación de personal que son compatibles con el modelo de Competencias Laborales.

**Justificación.**

La planeación es el primer paso en el proceso administrativo y en el ciclo de calidad de Deming, los procesos que entran en este modelo de gestión aumentan su probabilidad de calidad a través de la mejora continua. Es posible aplicar modelos de planeación del factor humano utilizando las herramientas y la técnica de las Competencias Laborales.

Las Competencias han llegado a formar parte del vocabulario de reclutadores, capacitadores, jefes y directores, sin llegar a un verdadero acuerdo sobre lo que son. La mayoría de las personas que hemos tenido contacto con la terminología tenemos nuestro propio concepto y lo queremos aplicar tanto en los procesos de calidad ISO 9000, como en la capacitación y en mayor medida en la selección de personal, por lo que es necesario definir términos y bases teóricas

Las definiciones de las Competencias se vuelven difusas y terminamos midiendo todo lo medible, características de personalidad, criterios de desempeño, inteligencia, valores, etc. Sin tomar en cuenta realmente si toda la información nos es útil para la predicción de efectividad en el trabajo. Por otro lado, la propuesta permite identificar las Competencias que se tienen y las que necesitamos, es decir el “Yo real vs el Yo ideal” tanto del individuo como de la organización.

Para Alles (2003), otro problema que nos ayuda a enfrentar el modelo de Competencias es la rotación de personal, cuando ésta se debe a conflictos entre los valores de la empresa y los valores de los empleados, si los valores fueran identificados como Competencias deseables, no existirían tales conflictos.

Sin menospreciar a las pruebas psicométricas que han demostrado su efectividad en la evaluación humana, la actualidad competitiva necesita de una mayor especificidad de las destrezas habilidades y experiencia de los Recursos Humanos en el desarrollo de la tarea, se requiere no sólo al empleado para el puesto adecuado, sino también, para su desarrollo futuro, existe la necesidad de desarrollar al individuo para adaptarse a la realidad de la empresa en un mundo de negocios cambiante.

Planear al personal nos permite tener una visión a futuro, conocer sus habilidades y necesidades de capacitación desde su incorporación a la empresa; podemos evaluar su desempeño, así como, desarrollar un plan de vida y carrera.

La planeación de personal beneficia a la empresa al reducir la rotación, identificar al elemento adecuado y coordinar los procesos de selección y capacitación.

Al solicitante al puesto, le permitirá conocer qué es lo que la empresa requiere en cuestión de conocimientos, habilidades, experiencia y qué tipo de preparación debe tener para buscar empleo o nuevos puestos.

Al seleccionador le permitirá diseñar un proceso acorde a su organización y así aumentar su valor estratégico como profesionista especializado y no como un aplicador de pruebas.

Esta investigación le dará al psicólogo la oportunidad de tener un referente para la planeación de personal con el enfoque por Competencias, llenando así un vacío teórico, que es nombrado pero que carece en la mayoría de las veces de un sustento teórico.

La aportación de esta investigación es proponer una planeación de personal utilizando Competencias Laborales, aclarar sus términos, hacer una crítica al modelo tradicional, mencionar sus beneficios y mostrar que el organismo Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) no es el único camino para aplicar el modelo en México.

La utilidad metodológica es la propuesta para hacer de la planeación del factor humano una ventaja competitiva incluyendo a las personas en la planeación estratégica y la posibilidad de aplicar este modelo en diferentes organizaciones.

Para Argüelles (1999), las Competencias surgieron como 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 la sociedad, elevando así el nivel de competitividad de las empresas, las condiciones de vida y trabajo de la población. Las Competencias focalizan el esfuerzo del desarrollo económico y social sobre la valorización de los Recursos Humanos y la capacidad humana para construir el desarrollo, es una manera de centrar el proceso de crecimiento económico y desarrollo social en el ser humano.

### **Limitaciones**

Esta investigación considera la aplicación del modelo de Gestión por Competencias a nivel de planeación del factor humano, no se trata sólo de un modelo de selección por Competencias, menciona procesos de desarrollo, evaluación y gestión por Competencias.

No sólo se trabaja con el enfoque de Competencias del CONOCER, éste no forma en ningún momento el punto total, pero sí periférico, para que el lector pueda elegir las herramientas que considera útiles para sus objetivos, lo que hace a esta investigación diferente a la mayoría.

Prácticamente toda la información ha sido aplicada por el autor en talleres de Competencias Laborales en consultorías como Sociedad de Psicología Aplicada S.C. y Armstrong Intellectual Capital Solutions S.A. de C.V., así como, implementado en la empresas Grupo Tirolessa, sin embargo, los resultados y las conclusiones no serán retomadas por confidencialidad, sólo reconocidas por lo que la investigación se considera a nivel documental, se pretende que esta investigación sirva como una guía para la implementación de un modelo de planeación por Competencias como intervención y traje a la medida del cliente-organización.

Se adoptó un enfoque fenomenológico, se consideró necesario abstraerse del lenguaje común administrativo para poder observar otros matices de la problemática del ser humano en el trabajo.

Por último ya hay un número importante de tesis orientadas a los proceso que utiliza CONOCER por lo que no se pretende ahondar y si ofrecer más opciones.

## CAPÍTULO 1

### 1. PROCESO TRADICIONAL DE SELECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

El Capítulo da un panorama de la evolución de la psicología aplicada, sus procesos tradicionales en la planeación del factor humano y una crítica a la visión de la psicología científica tradicional.

La planeación representa el inicio y cierre de un ciclo en permanente movimiento, dicta el rumbo, las acciones y estrategias que se deben seguir. Planear significa visualizar los probables escenarios, adelantarse a los acontecimientos que ocurrirán y definir cuales serán eventos amenazantes para evitar su impacto y manejarlos de forma más productiva. Para Chiavenato (2004), la planeación es la función administrativa que define los objetivos que se quieren alcanzar y lo que se debe hacer para lograrlo. Es el parámetro de comparación para verificar el avance, detectar los errores y actuar en consecuencia para lograr las metas.

La planeación estratégica es una planeación global proyectada a largo plazo que involucra la organización como un todo (Chiavenato, 2004). Para Hellrieger (2003) los Recursos Humanos (RRHH) también deben estar alineados a la planeación estratégica de la empresa, para contribuir al cumplimiento de sus objetivos. Por lo común los objetivos estratégicos se establecen primero, seguidos de metas para la administración de RRHH congruentes con los objetivos más generales.

Hellriegel (2003) afirma que la planeación estratégica del factor humano comprende predecir las necesidades de RRHH de una organización y establecer los pasos que deben darse para satisfacerlas. Consiste en fijar e instrumentar los objetivos y las acciones necesarios para asegurar que se disponga de la cantidad y clase adecuada de individuos en el momento y el lugar correctos para satisfacer las necesidades organizacionales.

En el núcleo de la planeación de RRHH hay dos tareas: determinar las necesidades que una empresa tendrá de RRHH y la capacidad actual de la fuerza laboral de la organización. Con esta información, se pueden recurrir a actividades de para hacer frente a cualquier vacío entre los RRHH necesarios y los disponibles. Por lo general las

necesidades de una organización se determinan mediante pronósticos. La capacidad de la fuerza laboral de una organización actual se evalúa mediante inventarios de Competencias (Hellriegel, 2003).

Los Recursos Humanos son sujetos a procesos que tienen que ser verificados a través de métodos que eviten el error sistemático y sean comprobables a través de un sistema empírico, es decir, utilizando un método científico.

Este tipo de visión evita ver al ser humano como un recurso para considerarlo el factor más importante, la palabra factor del latín factor oris se refiere a cada uno de los elementos o condiciones que contribuyen para obtener un resultado. El ser humano dejó de ser elemento para satisfacer necesidades de forma pasiva.

Esta tesis propone un método científico para la proyección del hombre en el trabajo, hacerlo parte de la planeación estratégica para alcanzar los objetivos personales y de la organización.

### **1.1 Evolución de la selección y administración de personal**

Desde tiempos remotos el ser humano hacía selección de sus congéneres con ciertas cualidades, los espartanos hicieron una depuración de su raza exterminando a los más débiles o deformes. Entre los pueblos guerreros se escogía a los hombres de mayores tallas para integrar los cuerpos militares, en Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fuerza, para puesto de guardián se prefería a los suizos, quienes habían consolidado cierta fama de lealtad y fidelidad, en la marina se buscaba a los sajones y normandos por su intrepidez y conocimientos marítimos (Rivera, 1986)

Con el tiempo se aprecia una evolución, que proyecta que la selección de personas es necesaria. Hablamos de procedimientos de selección de personal, cuando las empresas comienzan a necesitar mano de obra que cumpla requisitos de calidad. Fayol desarrolla los rudimentos de las descripciones de puesto, Gilbreth realiza mediciones de tiempos en las tareas de la fábrica, Ford asigna labores muy concretas a sus operarios en las cadenas de montaje mientras que Taylor dejó a un lado los métodos basados en la experiencia y la intuición, para sustituirlos por otros basados en la observación y análisis de las actividades productivas. Los principios básicos de Taylor son (en Dirube, 2004):

1. Racionalizar las tareas, utilizar un método para determinar la mejor forma para ejecutar cada tarea, separación entre la programación del trabajo y su ejecución.
2. Selección de las personas mas adecuadas para ejecutar la tarea, entrenar a las personas en el trabajo, monitorear el desempeño, medición objetiva del tiempo necesario para la ejecución de una tarea.
3. Determinación de un sistema de remuneración que premie el cumplimiento de las normas.

Según Dirube (2004) la propuesta de Max Webber fue la aplicación del principio de especialización, ocasiona mayor precisión, velocidad y conocimiento en el desarrollo del trabajo. El empleado no es considerado en su vertiente humana, sino como un engranaje o una estadística dentro del proceso productivo.

En la década de los veinte la escuela de las Relaciones Humanas desvió la atención del método de trabajo y la dirigió al aumento de la satisfacción de las personas con el aumento de la eficiencia de la organización.

A partir de los cincuenta surge la Teoría Neoclásica de la administración, conceptualiza la administración de las organizaciones como un proceso cíclico y continuo. Trajo la llamada Administración por Objetivos donde el énfasis no era en los medios o en los métodos, sino en los objetivos que debería alcanzar en la organización.

Tiempo después Douglas McGregor empleo el termino Teoría X para describir las premisas básicas acerca de la naturaleza humana correspondiente al enfoque tradicional y el termino Teoría Y para el enfoque de las relaciones humanas (Dirube, 2004).

La aportación de la Teoría de los Sistemas produjo una revolución y cambio la visión al interior por una mas amplia e incluyente, el ambiente externo comenzó a ser considerado, del elemento mayor y condicionante rumbo al elemento menor y condicionado. Un sistema es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que forma una actividad para alcanzar un objetivo.

Los sistemas de selección progresaron basados en la observación de las cualidades y características de los individuos, pero no es hasta los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas (Rivera, 1986).

## **1.2 Psicología aplicada**

La psicología se define como el estudio científico del comportamiento y los procesos mentales (Davidoff, 1999). Se designa psicología aplicada a todos los procedimientos y métodos utilizados en la aplicación práctica de los resultados y experiencias proporcionadas por la psicología (Rivera, 1986). La psicología aplicada estudia todo lo que tenga alguna relación práctica con aspectos psicológicos, al margen de la psicología teórica.

La psicología aplicada se inicio en 1840 con los trabajos de Webber, relativos a las primeras cuantificaciones de los estímulos y las sensaciones, el fisiólogo alemán construyó un aparato de estesiometría, que sirve para medir la sensibilidad táctil. Su alumno Theodor Fechner, continuando los estudios iniciados por su maestro perfeccionó la ley de Webber que establecía que a mayor estímulo mayor sensibilidad, guardando una razón directa de proporcionalidad, originando en 1860 la ley Webber Fechner que estipula que si el estímulo crece en progresión geométrica, la sensación crece en progresión aritmética (Wolman, 1999).

En 1878 Wundt fundador de la psicología experimental estableció un laboratorio para prácticas psicológicas en la Universidad de Leipzig, donde se investigaron conceptos como la voluntad, la percepción, las sensaciones, etc. Siendo el primero en introducir métodos cabales en la medición de fenomenitos psíquicos.

James McKeen Cattell norteamericano seguidor de la escuela de Wundt fue uno de los primeros en aplicar test psicológicos, en 1890 usa por primera vez el termino test mental.

## **Psicometría**

El término es atribuido a William Stern, quien elaboró diferentes pruebas para la medición de la inteligencia de los individuos introduciendo la medida de cociente intelectual C.I. Sin embargo, Hugo Münsterberg es quien la define por primera vez y a quien se le da el nombre padre de la psicometría, pues su contribución a esta rama de la psicología

aplicada, fue la mas abundante y de mayor valor, la define como la rama de la psicología aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana (Rivera, 1986).

Para Anastasi (1998), la prueba psicológica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de conducta.

En 1911, Münsterberg inicio estudios sobre las aptitudes individuales de los conductores de tranvías eléctricos, ante el numero tan elevado de accidentes que sucedían, llegando a determinar una serie de razones tanto psíquicas como físicas que motivaban el problema, por lo que estableció una serie de pruebas que auxiliaron en la selección de ese personal Münsterberg diseñó pruebas para la selección de la oficialidad de la marina.

Jean M. Lahy en Francia en 1905, emprendió estudios sobre las aptitudes de los mecanógrafos, también en Francia en 1915 Camus y Nepper hicieron estudios sobre las aptitudes de los aviadores, mientras que en Alemania Woede y Piorkowski iniciaron pruebas con choferes (Rivera, 1986).

Las dos guerras mundiales generaron la necesidad de acelerar los procesos de producción e incorporación efectiva de nuevos trabajadores (el colectivo de mujeres) a los distintos ámbitos de la fabrica, con lo que se inaugura la psicología industrial, que articula conceptos como el de adecuación persona puesto, entre otros, claves para los procedimientos de selección de personal.

Surgen los Army Test, elaborados para discriminar determinadas aptitudes de los reclutas enviados a la primera guerra mundial. Para la segunda guerra se desarrollaron procedimientos específicos de selección en el ejercito de los Estados Unidos, lo cual consolida la investigación de pruebas psicológicas en el desempeño o predicción de comportamientos para el cumplimiento de determinadas funciones (García, 1997).

Frank Pearsons en Estados Unidos, miembro del YMCA (Asociación Cristiana de Jóvenes) estableció pruebas de interés ocupacional para los jóvenes asociados a dicha institución. El siguiente cuadro muestra el desarrollo de la psicología aplicada en sus distintas etapas.

<b>1ª etapa 1850-1910</b>	Incluye el nacimiento de la Psicología Diferencial (Ciencia que estudia las diferencias individuales de la vida mental), los autores más destacados de este periodo son: F. Galton, J. Mc. Cattell, A. Binet, W. Stern y C. H. Spearman
<b>2ª etapa 1910-1950</b>	Desarrollo y configuración de la Psicología Diferencial. Este periodo alcanza hasta la 2ª Guerra Mundial. Se consiguen logros tan importantes como el Test Mental, el CI, el desarrollo de la Técnica de Análisis Factorial, los modelos de inteligencia, los primeros estudios de variables grupales, como la edad y el sexo, etc. Se dan los primeros pasos en la aproximación factorialista al estudio de la personalidad. Destacan autores como: C Burt, L. L. Thurstone, P. E. Vernon, R. C. Tryon, Etc.
<b>3ª etapa 1950-1970</b>	Muchas de las áreas que habían constituido a la Psicología Diferencial (Psicometría, Teoría de los Test, etc.) se convierten en disciplinas autónomas. No se obtienen aportaciones importantes ni en métodos ni en nuevos conceptos o modelos. Destacan autores como Cattell, H.J. Eysenck, A. Anastasi, L. Taylor, J. P, Guilford, M. Reuchlino V. Teplov.
<b>4ª etapa 1970- presente</b>	Se han consolidado los modelos factoriales de la personalidad; hay una reformulación confirmatoria de los estudios de Spearman y seguidores en el terreno de la inteligencia, han destacado en este periodo: H. J. Eysenck, L. Willerman, E. Hunt, J. B. Carroll, R. J. Sternberg, M Zuckerman, J. Strelau, A. R. Jensen, entre otros.

Fuente Pueyo (1999)

El factor que más influyó en el desarrollo de la psicometría fueron la Primera y Segunda Guerra Mundial en las que casi todos los ejércitos de los países participantes contrataron los servicios de psicólogos y psicómetras. Al tener la psicometría progreso en el terreno bélico, paralelamente también lo tuvo aunque en menor escala en los aspectos pedagógico, industrial, comercial, político, etc.

Las pruebas intentan ser un indicador de un área de conducta relativamente amplia y significativa, los test cumplen su propósito si muestran que hay una correspondencia entre la puntuación y el desempeño (Anastasi, 1998).

Para Anastasi (1998), existe una distinción entre los términos diagnóstico y predicción, el segundo por lo general indica una connotación temporal, se consideran las pruebas como muestras de conducta a partir de las cuales se hacen predicciones que atañen a otro comportamiento; el diagnóstico de una condición actual, lleva implícita una predicción de lo que el individuo hará en otras situaciones.

Una prueba mide la capacidad en el sentido de que una muestra de la conducta actual puede utilizarse como indicador de otra conducta futura, ningún test puede hacer más que

medir el comportamiento, y que este sirva como índice de otra conducta sólo lo establece un experimento empírico.

Características de las pruebas psicológicas.

- Estandarización supone la uniformidad de los procedimientos en la aplicación y calificación de la prueba, quien elaboró el instrumento detalla las instrucciones para su aplicación. Las pruebas psicológicas no tienen criterios predeterminados de aprobación o reprobación; el desempeño de cada prueba se evalúa sobre la base de los datos empíricos, donde la norma es el desempeño promedio (Anastasi, 1998).
- Confiabilidad, se refiere a que los resultados del test sean consistentes en el tiempo.
- Validez, es la característica que asegura que el test mide aquello para lo que fue construido.

### **1.3 Procedimientos de selección de personal.**

Entre los primeros servicios que prestó la psicología del trabajo se situó la selección de personal, quien encontró rápida aceptación en las empresas, donde la preocupación inicial estriba en contar con el elemento humano e incorporarlo a la organización, teniendo la necesidad de reclutarlo y seleccionarlo eficientemente.

Para Rivera (1986), los procedimientos se dividen en dos grupos fundamentales los procedimientos tradicionales y el procedimiento científico, los primeros no son muy apropiados, porque pueden incurrir en una serie de fallas, mientras que el procedimiento científico intenta disminuir estas fallas a través de un método.

#### **1.3.1 Procedimiento tradicional de selección de personal.**

Son todas aquellas formas de selección basadas en la costumbre, Rivera (1986) señala las siguientes:

- a) Recomendaciones, uno de los más usuales, trae como consecuencia que se coloque al recomendado en un puesto cualquiera, no presta atención a los conocimientos ni a las aptitudes, las recomendaciones son producto del compadrazgo y la amistad.

- b) Cartas de recomendación, la mayoría de las veces cuando un empleado deja una empresa se le extiende una carta de recomendación en términos muy favorables; por otro lado, también se extiende una carta en términos concisos, que no aporta información relevante del desempeño del recomendado. Dichas cartas por lo general tienen una redacción a base de frases prefabricadas, que no dicen nada acerca de las cualidades de la persona.
- c) Referencias, es una investigación generalmente telefónica (aunque también se otorgan vía electrónica y por fax) de las referencias que el aspirante proporciona en su solicitud. Las referencias orales están libres de frases estereotipadas y se pueden ahondar en algunos aspectos los cuales se tenga interés de conocer.
- d) Fisonomía, en sitios donde se requiere gran cantidad de personal, en ocasiones se presta atención a los rasgos fisonómicos, siendo este un grave error, porque el que hace la elección generalmente relaciona al candidato con alguna persona a quien conoce y le atribuye cualidades que probablemente no tenga. En otras ocasiones, sin razón que lo justifique se opta por hacer la selección de personas por el color de piel, cabello y estatura, de tal forma que las personas más atractivas generan mejores oportunidades laborales, siendo tales características no significativas, con relación a la inteligencia, a los conocimientos y a las aptitudes.
- e) Impresión personal, este procedimiento consiste en el juicio que se hace del candidato en la primera ocasión que se le ve, la simple apreciación puede ser errónea, pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía para que la elección sea ineficaz.
- f) Fotografía, el procedimiento de selección a través de una simple fotografía del candidato, es todavía más errónea que la señalada para la fisonomía, ya que en estos casos ni siquiera es fiable la apreciación, el retoque puede beneficiar o perjudicar al sujeto.
- g) Currículum Vitae, normalmente este procedimiento se ve complementado por alguno o algunos de los ya mencionados, y aunque supera las formas ya descritas, tampoco es eficiente porque la capacidad del solicitante tampoco es comprobada.
- h) Escritura, aunque podría ser una manera de conocer la personalidad de los individuos, puede incurrirse en errores graves, pues no cuantifica la inteligencia, los conocimientos y las aptitudes.

- i) Entrevista, este es un procedimiento más evolucionado, porque pueden apreciarse muchos rasgos de personalidad, pero a veces no profundiza en aspectos prácticos y depende de la habilidad del entrevistador.
- j) Periodo de Prueba, tal vez este sea el mejor porque objetivamente se conoce al postulante durante un término más o menos razonable, pero tiene el inconveniente de que en casos negativos, perdieron el tiempo tanto la empresa como el candidato.

### **1.3.2 Procedimiento científico de selección de personal.**

El procedimiento científico de selección de personal consta de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicométricas, a través de las cuales se logra hacer una apreciación del individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes. Esta apreciación es la que hace superar el procedimiento científico en relación con los tradicionales (Rivera, 1986).

El sistema selectivo a que se hace alusión, contiene en parte procedimientos tradicionales pero debidamente depurados: es decir, que le han sido incorporados los aspectos más convenientes y se puede realizar bajo la siguiente secuencia (Grados, 2003):

1. Reclutamiento
2. Llenado de solicitud
3. Preparación de la entrevista con base a los datos de la solicitud
4. Realización de la entrevista preparada
5. Aplicación de examen o exámenes adecuados a las labores del puesto para el que se haya hecho solicitud
6. Comprobación de referencias
7. Práctica de encuestas socioeconómicas
8. Práctica de un examen médico adecuado al puesto
9. Durante la secuencia citada, realización de varias entrevistas si el caso lo requiere

Grados (2003) define como reclutamiento: la técnica que está encaminada a proveer los Recursos Humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Se puede requerir personal en varios casos:

- a) Puesto de nueva creación
- b) Puesto vacante
- c) Proyectos especiales

Para proveerse de estos recursos se cuenta con fuentes de reclutamiento, que son lugares específicos en donde se puede recurrir para obtener el personal necesario y medios de reclutamiento, los cuales utilizan las formas de comunicación y difusión existentes.

Cuando se pone en marcha el proceso de reclutamiento, aparece en primer término la requisición de personal donde se especifican las características del pues de quién debiera ocuparlo para ser buscadas en el mercado de trabajo.

#### **Fuentes de reclutamiento.**

Son los lugares donde se pueden contactar candidatos prospecto para el proceso de reclutamiento. Existen dos fuentes de reclutamiento: internas y externas (Grados, 2003).

Las fuentes internas proporcionan al personal requerido sin necesidad de salir de la empresa y son las siguientes:

- a) Sindicatos, funciona para vacantes que están en su dominio y se reglamenta a través del contrato colectivo de trabajo.
- b) Archivo o cartera de personal, integrada por las solicitudes hechas con anterioridad archivadas o capturadas en una base computarizada y que no procedieron al no existir vacante correspondiente, conservándose para su futura utilización.
- c) Familiares y recomendados, se boletina la vacante entre los propios trabajadores con el fin de que envíen a familiares o conocidos, Ésta fuente de reclutamiento queda reglamentada dentro de las políticas de la empresa.
- d) Plan de becarios, son convenios que se tienen con escuelas para que sus estudiantes adquieran experiencia a través de prestar los servicios de su área de estudio (empresas como Probecarios o In Roads).
- e) Promoción interna de personal, resulta del inventario de los Recursos Humanos o la historia laboral del personal, se buscan las plantillas de personal que reúnen los requisitos para ser promovidos o transferidos.

- f) Human Net, se publican los perfiles de las vacantes dentro del sistema Intranet, en este sistema los empleados se evalúan y se postulan ellos mismos.

Para Grados (2003), las fuentes externas son aquellas que existen fuera de la empresa, como son:

- a) Profesionales y educativas, instituciones dedicadas a la preparación científica y tecnológica, pueden ser: universidades, escuelas comerciales, profesionales tecnológicos, institutos tecnológicos, etc. Todas ellas cuentan con guías de carreras en las que se pueden conocer los programas académicos y las carreras profesionales que imparten.
- b) Asociaciones profesionales, cuando la vacante requiere un determinado campo científico, tecnológico o profesional, se puede recurrir a las asociaciones que reúnen a estos profesionistas, quienes proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros (Colegio de Contadores Públicos de México).
- c) Bolsas de trabajo, son organizaciones que proporcionan información respecto a las vacantes existentes en diversas empresas o centros de trabajo, se pueden encontrar bolsas en Internet y organizaciones gubernamentales como comunas o delegaciones.
- d) Agencias de colocación, las cuales no tienen costo para el candidato y manejan un cargo por servicio para la empresa dependiendo el sueldo y el nivel al cual se envía al trabajador.
- e) Grupos de intercambio, constituido por los encargados de reclutamiento de diferentes empresas las cuales se reúnen para intercambiar candidatos.
- f) Ferias de empleo, son eventos organizados por autoridades o universidades, donde las empresas recibe CVs, solicitudes y exponen sus vacantes a los asistentes.
- g) Out Sourcing, son empresas que no sólo facilitan el reclutamiento de personal especializado en puestos específicos; se utilizan también como sustitutos patronales o como una manera de evitar tener una relación laboral (Man Power, One Digit o Addeco).
- h) La puerta de la calle, esta fuente es más o menos efectiva dependiendo de la empresa a la cual llegan espontáneamente los candidatos para presentar la solicitud del empleo.

## **Medios de Reclutamiento**

El medio de reclutamiento es la forma en que se da a conocer la vacante (Grados, 2003), dichos medios son:

- a) Periódico, medio muy utilizado por la amplitud que cubre, llegando a diferentes estratos sociales en forma rápida, poco recomendado para puestos administrativos es más difícil crear una muestra de candidatos adecuada, dentro de esta categoría se recomiendan otras opciones, revistas como Talento Humano de AMEDIRH o periódicos especializados como Empleos de México o Employer.
- b) Revistas especializadas, cuando se requiere personal calificado en la profesión a la cual se dirige la revista.
- c) Boletines y volantes, se distribuyen impresos de la vacante cerca de la empresa con el objetivo de captar Recursos Humanos cercanos al domicilio de la organización, principalmente a nivel operativo.
- d) Mantas y anuncios en la calle, funciona para captar personas cercanas al área de trabajo.
- e) Falda hawaiana, consiste en un anuncio pegado con área desprendible que contiene datos como teléfono, domicilio y nombre del encargado de reclutamiento.
- f) El hombre sándwich, es una persona que coloca un anuncio de la vacante tanto al frente como a su espalda y que se mueve para captar la atención.
- g) Radio y televisión, es un medio efectivo pero costoso, es usado con poca frecuencia para solicitar personal.
- h) Bolsas de trabajo en Internet, páginas electrónicas que postulan ofertas de empleo, por ejemplo OCC, Computrabajo, Chabanet, Boomeran, bolsas universitarias como la UNAM, UVM, UAM, UNITEC, ULA, etc.
- i) Agencias de colocación, son empresas que venden el servicio de reclutamiento y generalmente envían a los tres candidatos que más se aproximan al perfil (empresas como One Digit o Armstrong).

Teniendo candidatos como resultado del reclutamiento, es necesario que estos pasen por el proceso de selección de personal.

## **Proceso de selección de personal**

Grados (2003), define la selección como “la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado”.

El proceso de selección inicia cuando la empresa tiene una vacante que genera una requisición de personal conteniendo los datos técnicos y personales que deberá tener el candidato. Con la requisición se elabora el perfil del puesto, que de acuerdo a las necesidades de la empresa deberá tener el candidato. Se especifican las características intelectuales, de personalidad y habilidades que tendrán que buscar determinándose el tipo de batería psicológica que se usará para esta finalidad (Hernández, 1983).

El reclutamiento trae consigo un gran número de candidatos, se hace necesario un primer filtro, el cual puede ser una presolicitud o una entrevista telefónica que asegura que el candidato cuenta con los requisitos indispensables para concursar.

Posteriormente, se llena una solicitud de empleo, que puede contener los siguientes datos:

- Personales, nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, etc.
- Escolares, en dónde , cuándo y en qué tipo de escuela estudió
- Experiencias ocupacionales, información acerca del o de los empleos que el candidato ha tenido, lugares donde ha trabajado, tipo de puesto, duración, sueldo y motivos de separación
- Datos familiares arrojan datos del núcleo familiar determinando características de la familia de la cual proviene el candidato, personas que dependen económicamente de él

Cada empresa diseña de acuerdo a sus necesidades el tipo de solicitud con la que trabajará. Una vez requisitada la solicitud se corrobora la información en una entrevista inicial donde se tienen un trato personal, observando su comportamiento en esta parte del proceso.

La entrevista inicial envía o no al participante a su examen de tipo técnico donde se procesará el grado de conocimientos o pautas conductuales. Esta etapa sirve para escoger a los mejor preparados.

Continúa la evaluación psicológica donde serán reunidos los datos acerca de la capacidad, personalidad, aptitudes e intereses del candidato. En Hernández (1983), las pruebas son seleccionadas bajo los siguientes aspectos:

- Nivel de aplicación
- Características del perfil
- Tiempo de aplicación
- Costo

Una batería psicológica es un conjunto de pruebas psicométricas mediante las que se trata de obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades. No existe una prueba que por si sola sea capaz de medir todas las capacidades o Competencias que se requieren para desempeñar un trabajo (Grados, 2003).

Un aspecto importante al hacer el diseño de una batería, es contar con la requisición de personal, el perfil del puesto y si es posible el análisis del mismo, pues el diseño de la batería que se va a utilizar se hará en función de este (Martínez, diplomado 2004). La batería de pruebas elegida estará orientada a tres niveles de solicitantes:

- Obrero u operativo
- Mandos intermedios
- Ejecutivo o gerencial

Los factores que medirán estas pruebas se componen de tres aspectos básicos.

- a) Inteligencia, mide la capacidad intelectual, CI, factor G o factores específicos, análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.
- b) Habilidad, mide las aptitudes de acuerdo a las características del puesto
- c) Personalidad, mide los aspectos internos del sujeto y su relación con el medio ambiente como: motivación, juicio social, estabilidad emocional, etc.

A continuación se presentan algunas pruebas utilizadas en la selección de personal según el nivel en la organización:

## Pruebas Psicológicas Establecidas para Nivel Ejecutivo

TEST	EVALUA	TIEMPO
W.A.I.S.	Inteligencia general, estilos de Inteligencia, concentración, memoria inmediata, retención, análisis, síntesis, percepción visual, integración visomotora, razonamiento	1 ½ hrs
Bender	Explora percepción, motricidad, retención, relación de la persona con su medio ambiente. Forma de trabajo	15'
Moos	Evalúa la habilidad para manejar y establecer relaciones interpersonales a partir de habilidades de supervisión y resolución de problemas, mediante el uso del sentido común y tacto en las mismas.	25'
M.M.P.I.	Evalúa personalidad, madurez, liderazgo, don de mando, perseverancia, resistencia, aceptación del rol sexual, intereses, actividad y tipo de pensamiento	1 ½ hrs
Novis	Mide inteligencia bajo presión	30'
Oxford	Personalidad, estabilidad, tranquilidad, depresión, actividad, razonamiento lógico-apreciativo, sociabilidad	30'
Cleaver	Evalúa la compatibilidad puesto-persona bajo tres situaciones de trabajo: normal, motivado y bajo presión	15'
Entrevista Dimensional	Evalúa personalidad, estabilidad, tranquilidad, depresión, actividad, razonamiento lógico-apreciativo, sociabilidad, formación requerida al puesto y experiencia.	30'

Pruebas Psicológicas Establecidas para Nivel Medio.

TEST	EVALUA	TIEMPO
Anstey	Mide la inteligencia abstracta y factor "G". Capacidad de aprendizaje y razonamiento abstracto	1 hrs
M.M.P.I.	Evalúa personalidad, madurez, liderazgo, don de mando, perseverancia, resistencia, aceptación del rol sexual, intereses, actividad y tipo de pensamiento	1 ½ hrs
Bender	Explora percepción, motricidad, retención, relación de la persona con su medio ambiente. Forma de trabajo	15'
Army Beta o Beta II-R	Mide inteligencia específica a través de las siguientes áreas: planeación, aprendizaje, adaptación, capacidad para aplicar experiencias pasadas a situaciones nuevas, discriminación-potencial.	25'
W.A.I.S.	Inteligencia general, estilos de Inteligencia, concentración, memoria inmediata, retención, análisis, síntesis, percepción visual, integración vasomotora, razonamiento	1 ½ hrs
Moos	Evalúa la habilidad para manejar y establecer relaciones interpersonales a partir de habilidades de supervisión y resolución de problemas, mediante el uso del sentido común y tacto en las mismas.	25'
Novis	Mide inteligencia bajo presión	30'
Cleaver	Evalúa la compatibilidad puesto-persona bajo tres situaciones de trabajo: normal, motivado y bajo presión	15'
Entrevista Dimensional	Formación requerida al puesto y experiencia.	30'
FIGS	Evalúa personalidad, relaciones interpersonales, área conflictiva y forma de enfrentarse a situaciones	30'

### Pruebas Psicológicas Establecidas para Nivel Operativo.

TEST	EVALUA	TIEMPO
Barsit	Mide la inteligencia general o aptitud para aprender	20'
Bender	Explora percepción, motricidad, retención, relación de la persona con su medio ambiente. Forma de trabajo	15'
Army Beta o Beta II-R	Mide inteligencia específica a través de las siguientes áreas: planeación, aprendizaje, adaptación, capacidad para aplicar experiencias pasadas a situaciones nuevas, discriminación-potencial.	25'
Entrevista Dimensional	Formación requerida al puesto y experiencia.	30'
Anstey	Mide la inteligencia abstracta y factor "G". Capacidad de aprendizaje y razonamiento abstracto	1 hrs
M.M.P.I.	Evalúa personalidad, madurez, liderazgo, don de mando, perseverancia, resistencia, aceptación del rol sexual, intereses, actividad y tipo de pensamiento	1 ½ hrs
FIGS	Evalúa personalidad, relaciones interpersonales, área conflictiva y forma de enfrentarse a situaciones	30'

Diplomado de Evaluación del Talento (SPA, 2004).

Según Hernández (1983), en algunas organizaciones, al solicitante se le practica una encuesta socioeconómica para comprobar los datos obtenidos, por ejemplo:

- Domicilio
- Nivel socioeconómico
- Antecedentes penales
- Antecedentes de trabajo
- Se investigan las cartas de recomendación y referencias

Generalmente existen puntos que necesitan ser confirmados, esto se realiza mediante una entrevista de evaluación, la cuál se dirige según el caso a las siguientes áreas:

- Escolar o profesional
- Experiencia laboral
- Familiar
- Social

El siguiente paso es el examen médico, donde se conoce la capacidad física del aspirante determinando su adaptación al puesto sin que pueda ser nocivo para él o las personas que lo rodean.

Esta secuencia de pasos varía de organización a organización dependiendo de sus propias características, tiempo y cultura, se pretende llegar a una decisión que posea el mínimo riesgo en el desempeño del trabajo, decisión que se origina al acumularse los datos extraídos del proceso de selección y que llevan a la contratación.

#### **1.4 Construyendo “Psicología Científica”.**

Ya hablamos del desarrollo de la psicología aplicada, es turno de exponer por qué entendemos a la psicología como actualmente lo hacemos y algunas contradicciones a las que recurrimos para validar nuestros datos, a continuación se tratarán los principios básicos de la psicología vista desde la perspectiva de la ciencia positiva y posteriormente se expone otra opción filosófica “la fenomenología” que da respuesta a la parte humana de la ciencia, ambos enfoques dan un panorama de la psicología y lo retos que enfrenta, este trabajo toma como sustento a la segunda con el objetivo de brindar una opción que enfrente dichos retos.

En la siguiente sección se encuentra la justificación de éste trabajo, el por qué proponer un sistema de planeación del factor humano y las brechas que el modelo científico tradicional no ha podido superar.

##### **1.4.1 La duda cartesiana.**

Para Descartes (en Corres, 2004), el primer paso dentro del método para usar la razón es “dudar” de aquello que no sea un saber claro. Esta duda va siendo desplazada por la aplicación del análisis y síntesis de los contenidos de conocimiento, para llegar al saber verdadero.

Según Corres (2004) la duda es el motor y la evidencia de la razón que cuestiona el saber confuso. Este trabajo adopta una duda crédula, mientras se construye nuevo conocimiento parte de algo para dudar, las máximas morales cartesianas nos recomiendan seguir las leyes y costumbres que nuestra comunidad realiza en la práctica, con el fin de tener referencia (Corres, 2004). Entonces, para hacer una propuesta de planeación del factor humano se parte del esquema actual, sin negarlo, ni transformarlo en eufemismos, pero si dudando de él para generar conocimiento.

#### **1.4.2 La razón en Foucolt.**

Según Foucolt la razón se presenta como una cuestión de poder y autoridad, donde la razón la tiene aquel que ganó la discusión, aquel que convence, aquel cuyo discurso y cuyos actos están avalados por las prácticas que se desprenden de la moral dominante, y por eso resulta razonable lo que dice y lo que hace (Foucault, en Corres, 2004). La razón no es exclusivamente un problema de conocimiento, sino que el conocimiento se manifiesta en sus vínculos con el poder, es decir, "la multitud de votos no es una prueba que valga para las verdades algo difíciles de descubrir" Descartes (en Corres, 2004). El que exista un conocimiento dominante no implica necesariamente que sea verdad, el que la mayoría de los psicólogos apliquemos los mismos métodos y técnicas no quiere decir que sea lo mejor.

#### **1.4.3 Ontología y epistemología.**

Una propuesta para planear al factor humano debe explicar qué es el ser humano desde su perspectiva, para ayudar a entender el papel que jugará en el modelo. La problemática del objeto de estudio de la psicología y de sus metodologías, nos ubican en los dos ejes filosóficos, la ontología como el estudio del ser, y la epistemología, que se ocupa del problema del conocimiento (Corres, 2004). Para ésta autora el último siglo se caracteriza por el interés a la pregunta del cómo conocemos, reduciendo la epistemología a la cuestión del método, aunque la ontología no se ha detenido y continua generando saber del ser, donde el nuevo ser ontológico es el "Yo competente".

#### **1.4.4 Causalidad.**

La psicología actual intenta parecer una ciencia dura mecanicista y busca leyes de comportamiento como lo hace la física, implicando el principio de causalidad (reacción en serie). En ambientes totalmente controlados aumenta la probabilidad de que A sea el origen de B, o que B aparezca después del estímulo A.

Es imposible considerar una psicología mecanicista debido a la cantidad de variables que existen en el ambiente, conceptos como confiabilidad y validez se diseñaron para responder este postulado, originando una psicología probabilística, en procesos humanos es importante investigar cuál es esta probabilidad y no darla como una constante que se convierte sólo en una promesa de verdad absoluta, las causas del comportamiento en el ser humano en un ambiente laboral raras veces se deben a una sola variable. El modelo

de Competencias habla de sistemas de variables tanto dependientes e independientes como intervinientes.

#### **1.4.5 Empirismo.**

El empirismo asume al sujeto y se ocupa de la construcción del conocimiento, aunque al mismo tiempo conforma una concepción del yo empírico, que es un yo individual. El empirismo ataca todas las generalidades que pretendan explicar la naturaleza. De ahí la resistencia de Hume a aceptar el principio de causalidad. La lectura empirista de dicho principio se ve en la necesidad de explicarlo como una continuidad espacio-temporal de los objetos, y un hábito en el sujeto que los observa quien, tras repetidas ocasiones presenta la tendencia a esperar la ocurrencia de B después de A, basándose en el pasado. La experiencia, por definición es aquello que pasó por nosotros, o bien aquello por lo que nosotros pasamos (Corres, 2004), es por este principio que la ciencia positiva moderna intenta confirmar todos los resultados, no excluye a la psicología llegando a reduccionismos como “la caja negra de Skinner“, donde lo más importante es la conducta final y tiende a olvidar toda la vida interna del ser humano.

#### **1.4.6 ¿Por qué nos equivocamos al conocer?**

Descartes (en Corres, 2004) introduce el concepto de genio maligno para hablarnos del origen del engaño, el genio maligno es una hipótesis epistemológica que intenta demostrar que no nos podemos equivocar sistemáticamente, pues si así fuera el conocimiento verdadero sería imposible. Es por este argumento que se justifica la necesidad de tener un método que evite el error sistemático, adoptando la psicología el uso de pasos ordenados para la obtención de información.

#### **1.4.7 Positivismo Lógico.**

El positivismo lógico retoma del racionalismo cartesiano el énfasis en los procedimientos para obtener conocimiento verdadero, a la vez, considera el planteamiento de Hume, en cuanto a la importancia del referente empírico “hasta no ver no creer”, en toda construcción que pretenda ser científica.

Sin embargo, en su concepción del ser humano, desconoce su sustancia racional, que reflexiona para la ciencia, para el saber de lo exterior y rechaza toda reflexión referida a él mismo. Para abordar al sujeto desde este punto de vista, tenemos que hacerlo accesible a

la ciencia, lo cual nos lleva a la necesidad de objetivizarlo (Corres, 2004), es decir, bajo esta perspectiva intentamos desprendernos de nuestra calidad como seres humanos para estudiarnos “objetivamente desde afuera”, se concluye que la razón del positivismo lógico es una razón sin sujeto.

Para la ciencia y por tanto a la psicología la realidad solo existe bajo los ojos de criterios positivistas, esta forma parcial de ver el mundo también alcanza a los Recursos Humanos, por ejemplo, los criterios de selección se reducen a la simple calificación o resultado de una batería, sin tomar en cuenta al sujeto en su contexto personal e histórico.

#### **1.4.8 Objetividad.**

De objeto del latín *objectum* refiriéndose a aquello que se encuentra frente a mí, es decir, fuera de mí.

Corres (2004), deduce que las ideas no tienen que ser semejantes a los objetos, aún cuando sean causadas por ellos, pues en su elaboración interviene un sujeto que tiene lo propio: ideas innatas y razón; de lo cual se obtiene un resultado diferente al que sería si sólo se tomara el efecto del contacto sensible.

El círculo de Viena planteó que la objetividad se logra gracias al rigor en el lenguaje de la ciencia, aunque sólo será una objetividad discursiva teniendo como último eslabón al referente empírico (Corres, 2004). La observación naturalista lleva a una objetividad que tiene su base en la percepción subjetiva del científico. Aun la operacionalización de conductas nos lleva a depender de la experiencia y las aptitudes del observador

Bachelard (en Corres, 2004) sostiene que las explicaciones empiristas y positivistas son limitadas. Los hechos no dicen todo acerca del conocimiento humano. Además, poco se resuelve con basar el conocimiento en el hecho, ya que éste resulta ser lo más subjetivo, “lo que sucedió según yo”. Este autor señala que es en el sujeto donde se produce, no sólo el acto de conocer, sino también el objeto de su conocimiento.

Esta sección nos lleva a la siguiente conclusión: el positivismo lógico es el estilo de pensamiento dominante, carece de un concepto práctico de ser humano, contempla una visión reduccionista y mecanicista del mundo, se aferra a métodos de investigación

basados en la experiencia y por tanto por mucho que se intente objetivizar nunca se separará de la subjetividad humana, presentando una visión parcial de los fenómenos.

#### **1.4.9 Fenomenología Moderna.**

Esta sección responde a los cabos sueltos del positivismo lógico, brinda una visión holística de la realidad a través de la Fenomenología, enfoque filosófico que adopta este trabajo para justificar el modelo de Competencias.

“La Fenomenología es la reflexión de la realidad, desde la intencionalidad que le imprimimos a las cosas del mundo, según el modo como nos las representamos” (Corres, 2001). La fenomenología en psicología queda representada por: el psicoanálisis freudiano, la teoría de la Gestalt, corrientes de psicología social y la epistemología genética de Piaget (Corres, 2001).

La Fenomenología Moderna, representada por E. Husserl, protesta contra el cientificismo y se desarrolla sobre la base del problema ontológico. Recuperan la reflexión metafísica del ser humano como el eje del trabajo científico y filosófico (Corres, 2004). Para Husserl, las ciencias positivas excluyen por principio las cuestiones que hablan acerca del sentido de la existencia humana, pues ha hecho abstracción de todo lo subjetivo. Por el contrario, tanto para Husserl como para Descartes la razón evidencia la existencia del sujeto.

Para Husserl (en Corres, 2004), el sujeto fenomenológico es un sujeto racional, tan huidizo como todo lo que pasa, es decir, el sujeto es un fenómeno. Además, este “yo” no es solo pensamiento, un intelecto universal y desencarnado, sino un yo concreto, en contacto directo y permanente con un mundo. “No se pasa de un orden de realidad a otro, del cuerpo al alma o de la cosa a la conciencia, sino de una estructura rudimentaria a una más autónoma, más integrada” Husserl (en Corres, 2004).

Este autor dice cómo Descartes rescata la subjetividad al afirmar que no hay medio de llegar a una ciencia total sin integrar en su base, al sujeto que la hace. Hume postula el carácter relativo del conocimiento y se ubica en el escepticismo que busca nuevas formas de percibir al mundo.

Es así como el pensamiento fenomenológico proporciona la noción de estructura como concepto clave para entender el origen de la “razón”. Piaget (en Corres, 2004) considera que el conocimiento verdadero constituye cierta relación entre el sujeto y el objeto, e inherentes a todas las relaciones que vinculan a los sujetos, están las estructuras. Esto nos lleva a preguntarnos a quien pertenecen dichas estructuras, si al sujeto o al objeto, o a ambos, o bien a su relación.

El estudio del sujeto en la epistemología genética, se sugiere desde la perspectiva experimental. Se oscila de la deducción a la inducción, del sujeto epistémico al sujeto individual y viceversa, de manera más clara que en planteamientos filosóficos anteriores, en este caso el sujeto psicológico es el resultado de una construcción teórica, aun cuando esté basada en la experiencia y, a la vez, alude a un problema filosófico como es la epistemología. Se hace evidente la presencia de la inteligencia como proceso enteramente psicológico, porque retoma la postura fenomenológica según la cual el desarrollo no se lleva a cabo de una sustancia corpórea a otra racional, sino de una estructura rudimentaria, a una más compleja e integrada. En Piaget, la noción de estructura representa, por tanto, la superación de los problemas planteados a la razón, por la propuesta cartesiana.

Corres (2004) opina que además de responder al origen de la inteligencia, la epistemología genética dirige una fuerte crítica al positivismo lógico; le reclama su manejo de la lógica y el problema del conocimiento verdadero, sin preguntarse acerca de la génesis del razonamiento. Al neopositivismo dice Piaget (en Corres, 2004) le interesan las condiciones de validez del conocimiento (la normatividad), pero carece de una evaluación de las partes involucradas en el proceso de constitución de los conocimientos válidos, a saber: la relación sujeto-objeto.

Para Patricia Corres (2004), “elaborar un sujeto psicológico más aproximado a la complejidad a la que éste se refiere, bien vale la pena incursionar en los terrenos de la irracionalidad del psicoanálisis y de la tradición filosófica que lo sustenta, así como también, los de la sociología del conocimiento en el mundo de la subjetividad”. La psicología puede pisar dichos terrenos y liberar nuestro pensamiento de prejuicios cientificistas. No podemos negar lo que no vemos, preguntemos a Galileo, Colón y Einstein.

En conclusión, el ser humano es un ser humano complejo, resultado de muchas variables y circunstancias, para entenderlo es preciso ser flexible y reconocerlo en su interacción con su mundo.

Bajo este enfoque es posible mirar los procesos y métodos utilizados tradicionalmente en Recursos Humanos desde una perspectiva crítica, el objetivo de la siguiente sección es hacer un análisis de uno de estos procesos.

### **1.5 Crítica al procedimiento científico de planeación de personal.**

A partir de lo anterior conocemos el esfuerzo por hacer científico los procesos psicológicos del ser humano en el trabajo. Para Montmollin (1999), las técnicas de selección de personal a través del procedimiento científico presentan una serie de dificultades.

**Poca validación de procedimientos.** Existe un número bajo de estudios de validación, la eficiencia de los procedimientos de selección prácticamente no se verifica. En cuanto a los métodos de validación utilizados en los estudios publicados se refiere al procedimiento del coeficiente de correlación entre el pronosticador y el criterio (Montmollin, 1999).

Montmollin (1999) menciona el peligro de utilizar una estadística de porcentajes, sin tener un marco de referencia comparativo, que pudiera ser el método científico siempre que considere la cantidad necesaria de variables.

Para Montmollin (1999), es difícil formular un pronóstico de éxito en una actividad profesional, debido a que para ello es necesario poner en relación dos esferas: la del comportamiento actual del hombre y la de las características de la tarea por cumplir.

**Yuxtaposición forzada de conceptos.** Para este autor, el vocabulario de las aptitudes no es el que conviene para describir las tareas, que no son individuos. La descripción de los puestos de trabajo no puede ser reducida sólo a las aptitudes que subjetivamente y desde un escritorio pudieran diseñarse utilizando el sentido común.

El análisis del trabajo es tan importante como el análisis del ser humano y es cuestión de puntos de vista más complejos, principalmente por el hecho de la imposibilidad práctica de

constituir una tipología realista de las innumerables situaciones de trabajo. El trabajo de un individuo es un complejo específico de percepciones, de razonamientos, de ademanes, etc., que solamente un análisis detallado permite descubrir y describir.

“Una tarea no se puede describir por yuxtaposición de factores, como un conjunto de test, no es sorprendente que el psicólogo no encuentre, ninguna conexión entre su pronóstico y el rendimiento” Montmollin (1999).

Concluye que es imposible describir el trabajo en los mismos términos psicológicos que los que se utilizan para la descripción de los candidatos, la psicología individual por si sola no puede servir para establecer un pronóstico sobre el éxito en el trabajo. Para él su postura radical tiene una ventaja: la correspondencia entre los hechos observados y su posible validación. La psicología de las aptitudes puede referir a una persona con una alta atención para operar una máquina y que esta no sobrepase su temperatura, cuando lo que en realidad necesita es a alguien competente en el uso de dicha máquina.

**Inexistentes o deficientes perfiles de puesto.** No se encuentra al “hombre adecuado” y la mayoría de las veces es porque no se sabe qué se está buscando. La palabra “adecuado” lleva implícito “adecuado con”, implicando una comparación entre dos términos.

Es muy común tener una idea vaga de las características del candidato, o lo que es peor sólo se tiene el simple nombre de la posición a ocupar. Tanto por importancia como por orden de tiempo es esencial el paso de investigar el perfil del puesto y de esta manera determinar la batería más adecuada.

**Desvaloración de la experiencia frente a los títulos.** Existe una falta de reconocimiento de la experiencia laboral, el trabajador recurre a mecanismos informales o aprovecha los espacios que le brinda el centro de trabajo para adquirir los conocimientos que lo capaciten para un mejor puesto o para otra oportunidad de empleo, sin embargo, tales conocimientos no son reconocidos ni detectados formalmente. La ley federal del trabajo establece la figura de la constancia de habilidad laboral que se otorga a aquellos trabajadores que participan en cursos de capacitación que les ofrece la empresa en la que prestan sus servicios, pero éstas sólo son reconocidas por la empresa que las emite, por lo que no

constituyen una fuente de información generalmente aceptada por el mercado de trabajo, ni dan al trabajador la posibilidad de acreditar ese conocimiento para su propia carrera profesional y personal (Ibarra en Argüelles, 2004). No existe un mecanismo que proporcione información veraz y oportuna acerca de lo que las personas saben hacer, tampoco existen parámetros que permitan distinguir los diferentes tipos de capacidades desarrolladas ni sus niveles de ejecución.

Para Ibarra (en Argüelles, 1999), el propio mercado crea barreras artificiales, es común que ante la falta de información, los empleadores soliciten un profesionista egresado de tal o cual universidad o institución, simplemente porque intuyen o perciben que un tipo de egresado tienen mayores calificaciones que otros, debido a alguna experiencia particular que conocieron o a referencias subjetivas. De este modo, el mercado de trabajo va creando barreras que impiden el conocimiento y sistematización de información sobre lo que las personas saben hacer, lo que se traduce en un obstáculo.

En el sistema de formación tradicional, se pueden encontrar carreras o especialidades con el mismo nombre, pero con contenidos totalmente distintos; así como carreras con nombres diferentes y contenidos idénticos. Esto significa que no existe información en el mercado sobre el tipo de conocimientos, destrezas y habilidades que poseen los individuos (Argüelles, 2004). Actualmente existen esfuerzos como Universitaria e E-magister, páginas de Internet que intentan ser una descripción del contenido de las carreras técnicas y profesionales en México. Por otro lado el gobierno a través de la página observatorio laboral hace una descripción de profesiones y oficios, así como su demanda laboral y sueldo promedio.

**Falsos positivos.** Se trata de un resultado con rango incierto de diagnóstico, es decir, el utilizar varias técnicas en la selección y planeación de personal no garantiza que las fortalezas de cada una compensen las debilidades de las demás, lo cual provoca varios diagnósticos “probables” que no pueden ser verificados, por ejemplo, cuando se tiene contacto con los resultados de las pruebas antes de la entrevista y durante esta se exploran aquellas respuestas que subjetivamente confirmen lo que afanosamente se busca.

Concluyo este Capítulo afirmando que el conocimiento científico se basa en un método sistemático, sensible de ser validado y basado en una duda crédula, sin negar la subjetividad. En la medida en la que el especialista en Recursos Humanos genere conciencia de un concepto de ser humano complejo desempeñando una actividad productiva, aumentará sus posibilidades de éxito en la predicción del desempeño de una persona.

## CAPÍTULO 2

### 2. MARCO TEÓRICO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.

Este Capítulo muestra el origen, definiciones, conceptos básicos y corrientes de las Competencias Laborales, para brindar el contexto que prepare al lector para la etapa de implementación del modelo en el CAPÍTULO 3.

#### 2.1 Antecedentes de la palabra Competencia.

Los términos competence en francés y Kompetenz en alemán, pasan al inglés en dos palabras (Benavides, 2002):

1. Competency. Aspectos del trabajo que deben ser realizados correctamente, es una exigencia particular que una persona puede o no tener.
2. Competence. Lo que la gente necesita aportar al trabajo para realizar lo requerido acorde al grado de delegación, el modelo de Competencia-desempeño y el nivel de cierta habilidad o Competencia.

En español existen dos verbos que provienen del mismo origen latino, “competere” y “competir”. Desde el siglo XV, en español, competere significó: “pertenecer a”, “incumbir”, dando lugar al sustantivo “Competencia” y al adjetivo “competente” para indicar “apto” y “adecuado”, el verbo “competir” significó: “pugnar con”, “rivalizar con”, “contender”. En español, francés y alemán, solo existe el término: Competencia (Richen, 2004).

La Competencia es interpretada como:

- Autoridad: Cuando se decide que asuntos y cometidos son responsabilidad de un profesional concreto o de una figura profesional.
- Capacitación: Grado de preparación, conocimientos y pericia de una persona como consecuencia del aprendizaje.
- Competición: Rivalizar en aquello que constituye un punto fuerte.
- Cualificación: Cuando un candidato muestra las cualidades que se atribuyen como necesarias y pertenecientes a un puesto.
- Incumbencia: Acota las tareas y funciones de las cuales son responsables los empleados de un dominio profesional.

- Suficiencia: Fija las especificaciones que se consideran mínimas o clave para la ejecución de una profesión.

### **Conceptos básicos.**

El concepto de Competencia es confundido constantemente, nos encontramos que aptitud, habilidad o destreza son prácticamente sinónimos, de lo cual se derivan confusiones. Esta sección define esos términos para ayudar a una mejor comprensión.

Rasgo, es una disposición personal a comportarse de manera parecida en muchas y diversas situaciones (Pueyo, 1999).

Aptitud, es el potencial de las personas para realizar una actividad (Pueyo, 1999), la importancia de las relaciones entre aptitudes y Competencias surge al estudiar el papel de las aptitudes desde la adquisición de las Competencias (Levy, 1997).

Habilidad, designa una capacidad congénita hacia una determinada actividad o de sus aplicaciones prácticas (Levy, 1996). Para Montmollin (en Levy, 1997), se refiere a cualidades que resultan de una formación y que caracterizan más frecuentemente procesos psicomotores.

Destreza (“Skill” en inglés), se refiere a las soluciones eficientes ante problemas particulares, se alude a la pericia que permite desarrollar una actividad (Levy, 1996).

Es decir, la aptitud son los ladrillos de los que puedo hacer uso para construir una pared, la habilidad es el uso práctico que le doy a esa pared, y la destreza es grado de eficiencia que tiene en relación al objetivo de su construcción.

### **2.2 Antecedentes históricos del concepto de Competencia.**

Esta sección tiene por objetivo brindar el contexto en el cual surge el concepto de Competencia, desde la evolución del concepto de persona en el trabajo, pasando por el Coeficiente Intelectual (CI) como antecedente de medición y punto de partida de la crítica que originó el concepto de Competencia, hasta su origen mundial hasta y su surgimiento en México.

### **2.2.1 Modelos de Hombre a través del tiempo (Winiefield, en Furnham, 1997).**

Cherns (en Furnham, 1997) dice que “el enfoque de la supervisión será determinado por lo que piensen los gerentes respecto a la naturaleza humana”. En conclusión, la forma en como se concibe al ser humano en el trabajo modifica el tipo de administración que tendrá.

Hombre económico racional. Se considera su inicio en 1911 Cuando F. Taylor publicó el libro “Los principios de la administración científica”, seguido por “La Teoría de la Administración Clásica” de Fayol y “La Teoría de la Burocracia” de Webber. El ser humano se rige solamente por incentivos económicos, es necesario ofrecer recompensas financieras para lograr que trabajen, esta visión predominó en los primeros años del siglo XX.

Hombre Social. Surge en el movimiento de las relaciones humanas a partir de la investigación de Hawthorne que inició en 1924. En 1945, un grupo de investigadores, encabezados por Elton Mayo constituyeron el movimiento de las relaciones humanas. Los trabajadores habitan en un mundo dinámico y social, existen necesidades sociales que llevan a la organización, buscan compañía, pertenencia, necesitan un sentido de identidad y significado en su vida cotidiana, se buscó promover actividades sociales en la empresa.

Hombre Autorrealizado. Surge en la década de 1950, las personas necesitan hacer uso pleno y eficaz de sus recursos y talentos, los gerentes tomaron el papel de consejeros amistosos, en 1954 Abraham Maslow publicó “Motivación y Personalidad”, su aportación principal es su clasificación de necesidades humanas, donde las personas pasamos de un nivel a otro desde las necesidades inferiores fisiológicas hasta las necesidades superiores de autorrealización y trascendencia (desarrollo del propio potencial).

Hombre Complejo. A partir de 1973 una nueva tendencia en las formas de dirección aparece en EE.UU. Este enfoque presenta a la empresa como un sistema integrado dentro de un supersistema más amplio, compuesto en si mismo por varios sistemas. Existe una interacción entre las necesidades iniciales de la persona cuando entra en la organización y sus necesidades modificadas por las experiencias posteriores en la misma. No existe un modelo o teoría universal, trata las diferencias individuales entre los trabajadores, este es el modelo que permite entender el concepto de Competencia Laboral.

Esta sección nos ayudó a entender los cambios en el concepto de ser humano en el trabajo que han existido a través del tiempo, para llegar a este hombre complejo, donde confluyen una gran cantidad de variables.

### **2.2.2 CI antecedente de medición humana.**

El término Intelligence Quotient (IQ) o Coeficiente Intelectual (CI), es la primera medida universal estandarizada en las ciencias mentales y fuente de controversia casi desde el momento en que fue propuesta por primera vez por el alemán Wilhem Stern y después adoptada por el estadounidense Lewis M. Terman (Rychen, 2004).

La primera técnica psicológica que tuvo éxito para cuantificar la habilidad mental llegó a principios del siglo XX como respuesta a una solicitud de una comisión gubernamental con respecto a los niños que se atrasaban en escuelas francesas, el psicólogo francés Alfred Binet y su colega Theodore Simon idearon la escala de inteligencia Binet-Simon, diseñada para mostrar las deficiencias en la habilidad intelectual general. Creada en 1905 y revisada en 1908 y 1911, la escala Binet-Simon consistía en un juego individual de tareas cuyo resultado final era un número que valoraba la edad mental del sujeto (su nivel intelectual comparado con las normas de los otros sujetos del grupo de la misma edad). Este número permitía que quienes tomaban la prueba fueran comparados entre si de acuerdo con su supuesto grado de inteligencia y también sugería que la inteligencia era algo individual y cuantificable (Rychen, 2004).

La escala Binet-Simon se convirtió en un estándar contra el que se compararon todos los estudios futuros en este campo. Durante la década de 1910 se propusieron mejoras que culminaron con la revisión de la escala Binet-Simon hecha por Terman en 1916 y que casi de inmediato llegó a dominar la práctica de la medición mental. Una de las innovaciones de Terman fue la introducción del concepto de Coeficiente intelectual, un radio de edad mental con respecto a la mental cronológica que él adoptó de Stern. En la etapa de la posguerra muchas escuelas e industrias recurrieron a las pruebas como un medio para evaluar a los alumnos y al personal.

Para finales de la década de los veinte la inteligencia y su evaluación ya estaban establecidas en Estados Unidos y Europa.

El CI y sus pruebas contribuyeron a hacer un método simple y eficiente de clasificación de los individuos en términos de su capacidad intelectual. Se abrieron oportunidades educativas para ciertos sujetos y grupos que anteriormente se habían excluido, mientras, se negaban estos beneficios a otros de una manera absoluta (Rychen, 2004).

Para Carson (en Rychen, 2004), el CI se volvió universal cuando se estandarizaron las pruebas de inteligencia. Para este mismo autor construir el CI significó la construcción de un mundo en el que el CI importaría.

Las pruebas de inteligencia reproducen una forma particular de igualdad: todas las personas que toman las pruebas son medidas con respecto al mismo parámetro, una de las justificaciones es que sustituirían los juicios subjetivos con una determinación objetiva que refleja una realidad biológica interna (Carson en Rychen, 2004).

El CI también se utiliza para reforzar sistemas de estratificación ocupacional y social que ya estaban establecidos, al sugerir que los diferentes niveles de inteligencia se traducían en distintas oportunidades educativas y diversas opciones de ocupación, así como en formas más profundas de discriminación, como se verá a continuación, el CI se convirtió en el antecedente teórico del concepto de Competencia, pues este surge como respuesta a las críticas hechas al propio CI.

### **2.2.3 Antecedentes Conceptuales**

Esta sección da el panorama de las investigaciones citadas la mayoría por Mclelland, antecedentes a la propuesta de Competencias, brinda el contexto de las críticas hechas a los modelos de inteligencia y de rasgos que originaron la propuesta de Competencias.

En 1949, T. Pearsons, elaboró un esquema conceptual, según una serie de variables dicotómicas, una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription (Resultados vs. Buena Cuna), que consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados en vez de hacerlo por una serie de cualidades atribuidas de forma arbitraria.

En 1958, Atkinson demostró la utilidad del dinero como incentivo cuando se vincula a resultados específicos.

A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). McClelland plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores gerentes, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros y formar a las personas en estas actitudes para que puedan desarrollarlas (monografías.com).

La aplicación de esta teoría, se da en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y se comprobó que dos terceras partes de los participantes habían desplegado características innovadoras.

En 1973, McClelland en un artículo titulado "Testing for Competence rather than for Intelligence" dice que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir confiablemente la adaptación a los problemas de la vida cotidiana y en consecuencia al éxito profesional, coincidiendo con autores como Montmollin. El concepto de Competencia surgió en psicología como una alternativa al concepto de rasgo.

En el mismo artículo se menciona que las pruebas tradicionalmente habían afectado a minorías de color y de otros países en Estados Unidos. Al preguntarse el porqué de la importancia otorgada a los test de inteligencia, opina que tiene que ver con la validación de dichos instrumentos. Por ejemplo, Weschler utiliza criterios de daño cerebral y retraso mental para validar sus instrumentos, afirmando que personas con estas características tendrán bajos puntajes en los test de inteligencia, sin embargo, personas con daño cerebral tienen un mal desempeño en casi todos los test por lo que es difícil afirmar que "deficiencia mental" (lack of intelligence) es la causa de los puntajes deficientes en las pruebas.

Otra característica de los test de inteligencia es la correlación con el desempeño escolar, como el caso de la escala Binet-Simon, que originalmente tomó ejercicios que se utilizaban

en escuelas francesas, por lo que no es sorprendente que las puntuaciones de los test de aptitud correlacionaran alto con las calificaciones escolares.

McClelland (1973) afirma que existe una dificultad para demostrar que las calificaciones escolares están relacionadas con alguna conducta de importancia. En la década de 1950 un comité de la Social Sciences Research Council encontró que las personas que obtuvieron calificaciones escolares altas tuvieron tanto éxito como las personas que obtenían calificaciones bajas o promedio. McClelland hizo un estudio longitudinal comparando dos grupos de ocho personas uno de altas calificaciones y otro de bajas desde 1940 hasta 1960 sin poder distinguir entre los dos grupos alguna diferencia significativa en el éxito profesional, la única diferencia fue haber podido estudiar en universidades más prestigiadas.

Taylor (en McClelland, 1973) mostró que trabajos intelectuales como investigadores científicos no correlacionan sus calificaciones escolares con una ejecución superior en el trabajo.

Thorndike (en McClelland, 1973) obtuvo 12,000 correlaciones entre pruebas de aptitud y varias medidas de éxito ocupacional en cerca de 10,000 sujetos concluyendo que el número de correlaciones significativas no eran como se esperaba.

Holland y Richards (en McClelland, 1973) mostraron que no existe una relación consistente entre calificaciones de aptitudes escolares en estudiantes de escuelas y sus logros actuales en artes, ciencia, música o como líderes sociales.

Para McClelland (1973), el problema básico con muchas de las medidas de trabajo validadas con test de habilidad es que estos dependen de las “credentials” (credenciales) que el hombre da al trabajo como los hábitos, valores, intereses, etc. Eso significa que las características de una persona son aceptables para un tipo de prueba, jefe o cliente.

Jensen (en McClelland, 1973) dice que el CI obtenido después de los 9 o 10 años de edad solo predice el estatus de la ocupación final adulta. El promedio de CI de una persona con una ocupación particular está estrechamente relacionado con ocupaciones en términos de prestigio para la población general. Esta asociación puede ser interpretada como que el CI

es el acceso para generar oportunidades de obtener más vocabulario y otros hábitos requeridos para poder llegar a posiciones de un alto estatus.

Para McClelland (1973), los estudios de Terman muestran solo que las personas ricas y poderosas tienen más oportunidades de tener una mejor calidad de vida, así como oportunidades escolares. Lo anterior puede ser atribuido a la variable de estatus socioeconómico como predictor tanto de éxito como de habilidad.

McClelland (1973) habla de cómo las pruebas son validas para predecir quien encabezará trabajos prestigiosos donde los estereotipos son importantes, como puede ser la piel blanca, como predictor de prestigio para un trabajo, sin embargo, no existe ningún argumento para afirmar que la piel blanca es un factor de habilidad.

Existen estudios que muestran correlación entre calificaciones de las pruebas y habilidades de trabajo. Como el caso de las pruebas de habilidad motora relacionadas con trabajos de este tipo de ejecución.

Esto condujo a McClelland a buscar nuevas variables, a las que llamó Competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encontró que para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, es necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son promedio.

McClelland propuso la conveniencia de identificar variables que predijeran el rendimiento laboral sin mostrar sesgos en función del género, raza o estatus socioeconómico del personal involucrado (Levy, 1996).

La primera prueba basada en estos métodos fue usada en el "U.S State Department Foreign Service Information Officers" así como en "Massachussets Human Services Workers". Cerca de 1970 McBer and Company fueron requeridos por el departamento del estado para ayudar a seleccionar "Junior Foreign Service Information Officers (FSIOs)" se refiere a diplomáticos representantes de los Estados Unidos en otros países, hasta antes de 1970 casi todos los jóvenes FSIOs eran hombres blancos. El Departamento de Estado había seleccionado a través de un examen para diplomáticos básicamente conocimientos

en artes, cultura general y especialidades como economía. El Dr Kenneth Clark (en Spencer, 1993) encontró que ni la batería de tests o el examen general de conocimientos predecían el éxito de los FSIOs. La forma en que se abordó este problema fue a través de una muestra de criterios de trabajo de algunos trabajadores de ejecución superior, se le preguntó al Estado quienes eran aquellos que tenían mejor desempeño y que dotara de un grupo de comparación. El grupo promedio fueron personas que hacían su trabajo lo suficientemente bien para no ser despedidos. El segundo paso fue el desarrollo de una técnica llamada Behavioral Event Interview (BEI) o entrevista de eventos conductuales, se identificaron a los diplomáticos superiores y promedio en el desempeño de su trabajo diario.

Boyatzis (citado en Levy, 1996), en una de sus investigaciones analiza las Competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos de Flanagan.

Se concluye que existen características individuales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que también algunas solo las poseían otras personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

El uso de las Competencias Laborales se generalizó rápidamente en los países europeos y se difundió a partir de su enfoque en Inglaterra en 1980, país que consolida el modelo en el sector privado en el intento de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación. Dados los resultados que logran sectores experimentales, se introduce como herramienta para el logro de la eficiencia pública en la administración de Margaret Thatcher (Benavides, 2002). Después se proyecta en Francia, fundada en los paradigmas participativos de la corriente constructivista de Vertrand Schwartz, y en Estados Unidos por McClelland y la Universidad de Harvard. Por su parte Canadá se aproxima al modelo funcionalista inglés.

En Latinoamérica Martha Alles, Olga Benavides y Jaime Grados retoman y adaptan la corriente conductista de McClelland.

#### 2.2.4 Competencias Laborales en México.

Son muchas las asesorías realizadas en América Latina, que se internacionaliza mediante la compra de paquetes tecnológicos de evaluación de Competencias, sin embargo, en el 95% de los casos no se cuenta con el sustento teórico que fundamente su aplicación, ni existe un consenso sobre metodologías ni términos, los cuales se han adecuado según los paradigmas utilizados por cada asesor o firma consultora, Benavides (2002).

Desde la década de los ochenta se ha manifestado en América Latina la preocupación de vincular la educación con el desempeño.

La modernización de la educación tecnológica y la capacitación formaron parte de la estrategia planteada por el Dr. Ernesto Zedillo como Secretario de Educación, buscó convertir a la formación de Recursos Humanos en el eje central del aumento de la productividad y competitividad, en su base está la elevación del nivel educativo de la población (Ibarra, en Argüelles, 2004).

El modelo de Normas de Competencia Laboral en México surge de la teoría funcionalista, retoma el modelo de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) de la Gran Bretaña.

A continuación se muestra la evolución de la Competencia Laboral Certificada en México:

Septiembre de 1993	Surge del proyecto sobre Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación, que iniciaron las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, con el apoyo de los sectores obrero y empresarial con el fin de establecer los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, se inició así el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC)
2 de Agosto 1995	Se crea CONOCER, Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, como un organismo con participación tripartita de los sectores social, empresarial y público, a través de un acuerdo entre las Secretarías de Educación Pública y la del Trabajo y Previsión Social. Para ello el CONOCER proyectará, organizará y promoverá los Sistemas de Normalización y de Certificación de Competencia Laboral, con base en el Acuerdo Intersecretarial, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 2 de agosto de 1995, el cual establece los lineamientos generales para la definición de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) que comprendan conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación.

	El análisis de la Competencia Laboral en la empresa partió de las experiencias de los comités de normalización del sector café, de la industria del vestido y del calzado.
Año 2006	El CONOCER reinicia sus operaciones después de diversas gestiones realizadas durante los años 2004 y 2005, con el propósito de consolidar el Modelo de Competencia Laboral. Esta etapa es de un importante logro institucional. Se define, en cumplimiento a lo establecido por el artículo 45 de la Ley General de Educación, la naturaleza jurídica de CONOCER y su objeto.
Año 2007	El CONOCER es un Fideicomiso Público Paraestatal

Para desarrollar esta etapa, se contará con recursos fiscales y con financiamiento de la banca de desarrollo, como es el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El financiamiento del CONOCER se orientará entonces a estimular en las empresas de los sectores estratégicos del país, el desarrollo de nuevas Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) y de los Instrumentos de Evaluación de Competencia Laboral (IECL). La estrategia central del CONOCER, consiste en trabajar con las empresas líderes de los sectores estratégicos para que, al incorporar a su propia gestión de Recursos Humanos las NTCL, atraigan hacia el Modelo de Competencias al resto de las empresas de su ramo y, en un efecto en cadena, a otras empresas como sus proveedoras y/o sus clientes y también de otros sectores.

Así mismo, se espera que las empresas participantes se acrediten como Centro de Evaluación, a fin de facilitar los procesos de evaluación en las NTCL de su interés y puedan así facilitar en sus trabajadores la Certificación de su Competencia.

El objeto de CONOCER, según lo expresa el contrato de Fideicomiso es:

“Auxiliar al Ejecutivo Federal a establecer un régimen de certificación aplicable en toda la República, conforme al cuál, sea posible ir acreditando conocimientos, habilidades y destrezas, independientemente de la forma en que éstos hayan sido adquiridos”.

La Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) es la base de este sistema, describe los conocimientos, habilidades y destrezas que son requeridos por el sector productivo para que una persona logre un desempeño eficiente y de calidad en una determinada función laboral, su proceso de creación es el siguiente:

1. La NTCL es definida por los sectores empresarial y laboral, que conocen las funciones productivas, apoyados por representantes del sector educativo, se organizan en comités de normalización y se dan a la tarea de elaborar las NTCL.

2. Se envían para aprobación del CONOCER.
3. Se hacen llegar a los titulares de la SEP y de la STPS, quienes autorizan su difusión y publicación en el Diario Oficial de la Federación, adquiriendo el carácter de normas nacionales.

Una vez publicadas las NTCL pasan a los Organismos Evaluadores y Certificadores, dentro de este sistema operan:

1. CONOCER, acredita Organismos Certificadores y Centros de Evaluación, que demuestren las condiciones para dar el servicio y dar garantías para el equilibrio del proceso.
2. Centros de Evaluación, llevan a cabo la evaluación de Competencia Laboral y la verificación internamente.
3. Organismo Certificador, verifica externamente los procesos de evaluación y emite los certificados de Competencia Laboral.

El CONOCER se encarga de promover, autorizar y supervisar el establecimiento y funcionamiento de los Organismos Certificadores y, por su conducto, a los Centros de Evaluación y a los Evaluadores Independientes, involucrados en el proceso de certificación.

La certificación de Competencia Laboral, es el proceso mediante el cual un Organismo Certificador reconoce formalmente que una persona ha demostrado ser competente para desempeñar una función laboral determinada y con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) aprobada por CONOCER”.

Se pueden certificar todas las personas, en las ramas de actividad en las que se tengan Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) pueden solicitar su evaluación y certificación ante un Organismo Certificador (OC).

Pueden acudir a éste de manera individual o ser canalizada por una empresa, asociación, sindicato, escuela, Centro de Evaluación, el Servicio Nacional de Empleo o una Unidad Promotora de la Capacitación del Programa de Apoyo a la Capacitación.

El certificado de Competencia Laboral

- No pretende competir con diplomas y títulos de instituciones educativas
- Busca proporcionar información precisa de lo que el individuo sabe hacer en el trabajo
- Ayuda al sistema de gestión de Recursos Humanos a lograr un desempeño eficiente
- Ayuda a conocer el nivel de calificación del personal y dar mayor precisión a la capacitación

Al trabajador

- Le proporciona un medio objetivo para demostrar su capital intelectual
- Le permite mejorar sus posibilidades de contratación
- Le permite trazar trayectorias de formación y capacitación

El procedimiento seguido para construir las Competencias según estos criterios es claramente diferente al propuesto por McClelland. Son muchas las empresas que trabajan modelos de Competencias Laborales y que no persiguen ni los objetivos, ni la metodología del CONOCER, además, las empresas transnacionales emplean su propio modelo de Competencia Laboral como el caso de PROMECO, WYETH o KPMG. Por otro lado, consultorías como Hay Group, DDI o ArmStrong Intellectual Capital Solutions, implementan un modelo diferente al utilizado por CONOCER.

### **2.3 Para entender las Competencias.**

En las líneas siguientes se identifica la orientación que sustenta el modelo.

#### **2.3.1 Ser Fenomenológico.**

La Competencia Laboral es un modelo integrador y coincide en tres aspectos con la fenomenología, relación sujeto-objeto, historicidad e intencionalidad, logrando explicar a un ser humano complejo en ambientes cotidianos.

El hombre es el resultado de su historia (en un momento y espacio particular), se relaciona con los objetos a partir de su subjetividad y su intención. Así, surge un sujeto complejo, mismo que las Competencias Laborales retratan en su relación con el trabajo, es por eso que el enfoque que toma esta tesis es netamente fenomenológico.

A continuación se presenta un cuadro de los temas que se desarrollarán en esta sección:

Fenomenología		
Relación Sujeto Objeto	Historicidad	Intencionalidad
Competencia		

### **2.3.1.1 Relación sujeto-objeto.**

La filosofía kantiana toma al objeto (del latín Objectum = lo puesto en frente) como aquello que se representa, a lo cual se le asigna el nombre de fenómeno: lo representado por y en el sujeto, une en su concepción de experiencia, a la sensibilidad con el pensamiento y al sujeto con el objeto. El conocimiento es un proceso de ajuste entre sujeto y objeto. Se plantea la acción del sujeto en el proceso de conocer y rescata a la percepción como parte de la experiencia, esta es el conocimiento de los objetos tal como se nos aparecen y no como son.

En la relación sujeto-objeto intervienen el carácter del objeto representado, el sujeto y su receptividad, que determinan la percepción. A esta percepción le sigue el pensamiento del objeto, es decir, el concepto mismo (Corres, 2001).

Para Kant (en Corres, 2001), el conocimiento se constituye de representaciones de la relación que el sujeto establece con el objeto y no de lo que le corresponde al objeto por si mismo.

El objeto puede ser llamado tarea, persona o herramienta, este es representado dentro del sujeto, el sujeto puede manipular a la tarea y la tarea afecta al mismo sujeto, lo importante de esta relación es la comunicación entre sujeto y objeto. Por ejemplo: un empleado tiene su propio concepto de lo que es la Pc de su escritorio, él puede manipular la computadora, redactar, modificar imágenes, pero a la vez también es afectado por el objeto, es decir, las características como velocidad, modelo o capacidad de la computadora modifican la ejecución.

### **Relación sujeto-objeto en el trabajo.**

El ser humano recibe información de la tarea y a su vez envía respuestas. El trabajo esta descrito por el conjunto de informaciones transmitidas de un polo al otro (Montmollin, 1999).

Se puede actuar sobre este sistema “hombre-maquina”, ya sea modificando directamente el trabajo, el intercambio de informaciones entre el ser humano y la tarea (ergonomía), indirectamente modificando la tarea (ingeniería) o bien modificando al ser humano (el caso de la capacitación o de la selección si el ser humano es remplazado).

El dialogo es el objetivo del análisis del trabajo y no uno u otro de los dos interlocutores. Solamente las relaciones del operador con su ambiente, en la situación de trabajo, son significativas de esa situación. Estas no pueden expresarse en términos de aptitudes.

En lugar de entrar en el vinculo ser humano-trabajo mediante la búsqueda de las diferencias individuales, la aproximación mediante Competencias, consiste en abordar esta doble taxonomía de los trabajadores y de las tareas por medio de la descripción de los comportamientos reales frente a problemas profesionales concretos (Levy, 1997).

El aspecto “poder hacer” también forma parte de las Competencias, sin el cual la persona no puede llevar a cabo los comportamientos exigidos por su trabajo. Este aspecto se refiere a disponer de los medios y recursos que exigen la actividad y la interacción que genera el individuo con ellos, la cultura de la empresa y por el entorno en que se desempeña la actividad, Grados (2007) integra en este aspecto los materiales, equipo, herramientas y elementos necesarios para cumplir el objetivo del puesto.

Desempeño. Para Toro (2002), se trata de una actuación orientada a un resultado observable como acción o conjunto de acciones que se captan mediante sentidos o a través de los resultados que la acción produce, es una realidad observable, medible y dinámica.

Para Hager (en Argüeyes, 1999), más que observarse directamente, la Competencia se infiere del desempeño, si bien el desempeño de las tareas es directamente observable, las aptitudes subyacentes a éste necesariamente tienen que inferirse. La evaluación de la Competencia inevitablemente se apoya en la consecuencia de una muestra de desempeño.

### **2.3.1.2 Sujeto Histórico**

Husserl y Heidegger (Corres, 2001) toman a la temporalidad como un elemento básico, se plantean métodos y objetos de estudio basados en una perspectiva histórica. Husserl (en Corres, 2001) retoma al sujeto cartesiano, al cual le imprime modificaciones:

1. Es un sujeto relativo al tiempo.
2. Es definido desde la alteridad (algo que cambia y se modifica con la experiencia)
3. Es un sujeto en el mundo, ocupa un espacio determinado en relación a los espacios de todo lo que conforma su entorno.

Nietzsche (Corres, 2001) ve a la realidad humana en su momento y contexto, “no se puede considerar al ser humano como una realidad estable en el torbellino de todo, como medida asegurada de las cosas, la falta de sentido histórico es el pecado original de los filósofos... ellos no quieren comprender que el hombre es el resultado de un devenir y que también lo es la facultad de conocer” (Nietzsche en Corres, 2001).

Mi historia personal es lo que me permite hacer tal o cual cosa. Si no hubiera acumulado experiencias sería una persona diferente a la que actualmente soy. Por ejemplo: si no hubiera aprendido a hablar, a intercambiar estampitas, a convencer a mi novia para salir, a vender dulces en la escuela, hoy no sería el negociador que soy (Grados, 2004).

### **Sujeto histórico en las Competencias.**

Hablamos de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros, estas aptitudes y rasgos son la materia prima para generar Competencias, el individuo ya cuenta con ellas según su desarrollo en un momento y tiempo determinado.

La inteligencia entonces facilita la adquisición de Competencias en el curso de las nuevas experiencia que ofrece el trabajo (Hunter en Levy, 1997). Estudiar el papel de la inteligencia permite tomar conciencia de que el ejercicio de una actividad profesional es una fuente directa de desarrollo personal, este desarrollo mediante Competencias exige que el individuo sea capaz de aprender, que posea las aptitudes necesarias y hacer corresponder aptitudes y rasgos de personalidad con las Competencias cuya adquisición facilitan.

Conocimientos, el componente "saber" se refiere al conjunto de conocimientos que posee la persona para desempeñar su puesto exitosamente, lo primero que un trabajador necesita para llevar a cabo una tarea es poseer los conocimientos que exige su trabajo. El éxito de estas misiones depende de conocimientos teóricos y de saberes adquiridos. Los conocimientos que pueden aplicarse a una tarea o a otra se diferencian de las Competencias, porque estas últimas implican una experiencia y un dominio real de la tarea y ponen en práctica representaciones constituidas progresivamente por la experiencia que el operario adquiere en el curso de su trabajo.

Las Competencias son consecuencia de la experiencia y constituyen saberes articulados integrados entre ellos y de alguna manera automatizados a medida que la persona moviliza este saber en el momento oportuno (Levy, 1997).

El "saber hacer" está compuesto por habilidades sociales, cognitivas, técnicas y emocionales. No todas las personas que poseen los conocimientos exigidos por el trabajo lo realizan con la misma eficacia y con igual eficiencia, es necesario que sepan aplicar dichos conocimientos a los problemas concretos, por ejemplo, un psicólogo necesita aplicar el conocimiento de técnicas de entrevista a las características del entrevistado y a los aspectos que desea evaluar.

Resultado de experiencias acumuladas, las Competencias permiten sobrepasar los límites del funcionamiento cognitivo (Levy, 1997). La Competencia actualiza sistemas de información y los utiliza sin tener que concentrar en ellos nuestra atención Herriot (en Levy, 1997) por lo que concuerda con el concepto de estructura y esquema.

En puestos manuales o empleos administrativos, es relativamente fácil hacer precisar por expertos qué aptitudes y qué rasgos de personalidad son necesarios para una ocupación correcta del puesto (Levy, 1997). Cuando la complejidad de las tareas aumenta, el sistema de referencia de aptitudes y de rasgos de personalidad no basta y las exigencias de los puestos son descritas directamente en términos de Competencias, estas Competencias son caracterizadas en relación con misiones concretas como: negociar contratos. Estas misiones recurren a varias aptitudes y rasgos de personalidad, que deben estar integrados; el éxito en una tarea profesional descansa sobre diversas aptitudes

Las Competencias no pueden desarrollarse si las aptitudes requeridas no están presentes y no se reducen a una aptitud, por muy bien definida que esté, ni tampoco a un patchwork de aptitudes diversas (Levy, 1997). Toda tarea y todo test implican varias aptitudes, aunque alguna de ellas tenga un papel dominante. Levy (1997) considera que hay que utilizar varios test para delimitar la aptitud que sea objeto de estudio común a todos ellos. Las Competencias que no incorporan atributos como conocimientos, habilidades, aptitudes, valores, etc., manejan una visión parcial del medio.

El siguiente cuadro muestra las fases del aprendizaje que coinciden con la definición de Competencia Fitts (en Levy, 1997)

Fase 1.	Etapa cognitiva, el individuo afronta por primera vez el trabajo y la situación. Comprende las exigencias del trabajo e intenta memorizar los movimientos, los procedimientos y las estrategias. Esta etapa requiere cualidades intelectuales y una buena capacidad de atención.
Fase 2.	Aumenta la rapidez de ejecución y disminuyen los errores.
Fase 3.	Consagra la posesión de la Competencia, se alcanza cuando el trabajo se hace más automatizado y cada vez menos dependiente de un control cognitivo permanente.

Los procesos de aprendizaje son una condición indispensable para la adquisición de Competencias. Un ambiente complejo y la calidad de la interacción con los demás son prerequisites importantes para el desarrollo de estas (Canto-Sperber en Rychen, 2004). Lo anterior se refiere a que la complejidad del ambiente influye en la velocidad y calidad del desarrollo de una Competencia, por ejemplo, un joven directivo, que cuente con un coach que le provea de herramientas y con retos crecientes, seguramente adquirirá Competencias como la Negociación, con una mejor calidad que aquel que sólo tome talleres de Negociación. Las aptitudes puestas en práctica en el curso de un aprendizaje, cambian a medida que este se desarrolla. La inteligencia general desempeña un papel crítico al principio de todo aprendizaje, facilita la adquisición de Competencias en el curso de las nuevas experiencias que ofrece el trabajo (Hunter en Levy, 1997). Pero este papel disminuye a medida que la persona accede a su nivel óptimo de ejecución, la automatización de la tarea permite reducir el recurso a las funciones intelectuales y aumentar el papel de las aptitudes específicas. No todo el mundo alcanza al mismo tiempo un mismo nivel de Competencia, no se llega en el mismo tiempo a la fase de automatización, cada uno posee en una escala variable las aptitudes requeridas; cuando la tarea es compleja o cuando presenta constantemente aspectos nuevos, el recurso a las cualidades intelectuales no disminuye. La relación entre aptitudes y Competencias surge,

al estudiar el papel de las aptitudes desde la adquisición de las Competencias (Levy, 1997).

Se revalora la función educativa de la empresa, el ser humano requiere aptitudes específicas para adquirir y utilizar Competencias concretas. Cuando la tarea no es rutinaria y está caracterizada por exigencias imprevistas y constantemente renovadas, se recurre permanentemente a procesos cognitivos y aptitudes mentales; este es el caso, de una gran parte de responsabilidades de los mandos y de la casi totalidad de tareas en que las situaciones cambian, exigen creatividad, una iniciativa real e imaginación, el papel de las aptitudes intelectuales y de las capacidades cognitivas es vital; perdura cuando se trata de tareas complejas, o sea, que no enfrenta al individuo a exigencias repetidas de manera idéntica o muy aproximadas (Levy, 1997).

Cada Competencia necesita un desarrollo general de pensamiento crítico y una práctica reflexiva que muestre el conocimiento y las experiencias formales e informales acumuladas en toda la vida (Rychen, 2004).

Los individuos pueden incorporar niveles más altos de complejidad a su pensamiento y acciones (Kegan en Rychen, 2004), Delors y Draxler (en Rychen, 2004) enfatizan la importancia de tomar en cuenta que se necesitan Competencias diferentes en distintas etapas de la vida. Goody (en Rychen, 2004) enfatiza que las Competencias tiene que corresponder a los diversos roles que cada individuo tiene que desempeñar en su vida.

En conclusión las Competencias afectan la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos en nuestra historia personal.

### **2.3.1.3 Intencionalidad**

Husserl (en Corres, 2001) utiliza el concepto de intencionalidad, tomado de la filosofía de Brentano. El acto de conocimiento implica una relación de intención, la intencionalidad es el significado del objeto, contenido en el propietario de ese pensamiento.

Husserl (Corres, 2001) afirma que el mundo es mi percepción privada de él, mas las maneras en las cuales ese mundo existe para los demás. La intencionalidad es la

característica fundamental de los modos de conciencia; yo me percibo, me siento, me pienso, en función del mundo y del otro.

Husserl (citado por Corres, 2001) concibe un sujeto basado en el tiempo y en el espacio (historicidad), con relación al mundo (intencionalidad y sujeto-objeto) que cambia y se modifica.

Nietzsche (en Corres, 2001) aporta la noción de voluntad de poder así como Hegel el concepto de razón suficiente, lo que explica a la razón como voluntad y la voluntad como motor de la acción.

Corres (2001) considera que para Husserl, el objeto se reconoce como un mundo compartido, del cuál se genera el universo de intencionalidades construido por cada uno de nosotros, según nos relacionemos con las cosas y el significado que tiene para nosotros.

### **Intencionalidad en las Competencias**

Se han de tener en cuenta no solo los conocimientos y las habilidades, sino aquellos otros factores que pueden verse influenciados como motivación, valores, emociones, intención y autoestima.

**Motivación**, para Chiavenato (2004), se refiere a la fuerza que existe en el interior de la persona que la conduce a un comportamiento determinado. Para que los comportamientos sean una Competencia deben manifestar una capacidad para alcanzar algo y estar provocados por una intención por alcanzar ese algo es decir “querer hacer”. Cuando esta intención se encuentra instalada en el individuo como elemento de su motivación, podemos deducir que esa persona tendrá una tendencia a actuar así de forma repetida y será un indicador del comportamiento futuro (Dirube, 2004).

**Valores**, los valores son definidos como creencias básicas respecto a lo que es importante y que guían y orientan las prácticas (Chiavenato, 2004). Saber si alguien posee los conocimientos y las habilidades necesarias para hacer algo nos garantiza que puede realizarlo, aunque no garantiza que lo haga. Sin embargo, si su conducta se lleva a cabo por razones como los valores, aumenta considerablemente la probabilidad de ocurrencia

de la conducta. Por ejemplo, contratar a alguien porque sabe como vender no quiere decir que ya contratado quiera hacer su trabajo, si se trata de una persona con un valor económico alto, es posible que su comportamiento se vea disparado por la simple idea de ganar comisiones.

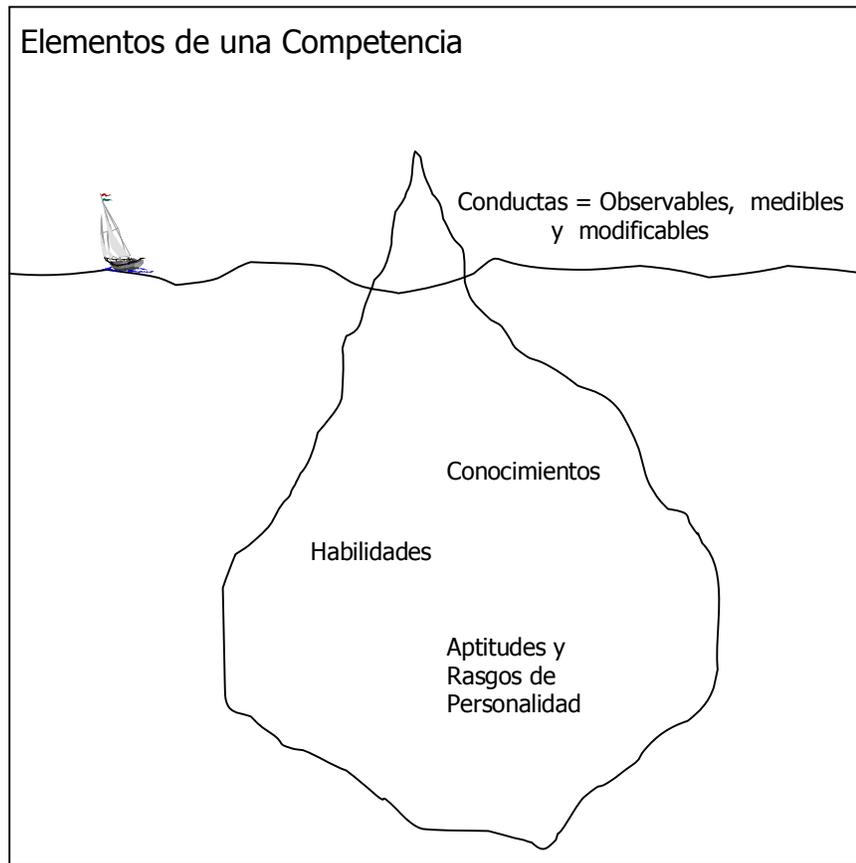
**Actitud**, son predisposiciones personales a responder de manera positiva o negativa al ambiente, es decir, ante personas, objetos o situaciones, sientan la base emocional de las Competencias, consiste en el significado que da el individuo a la tarea, si esta se siente como una recompensa o como un estímulo aversivo.

Lo que se plantea es un aspecto relacionado con las actitudes y valores que se van a reflejar en el “saber estar” de la persona, por ejemplo, una persona no fumadora, no comparte los valores y probablemente tenga actitudes desfavorables en una empresa que fabrique cigarrillos.

**Intención**, comportamientos aparentemente diferentes pueden reflejar la misma Competencia cuando la intención con la que se actúa es la misma. Comportamientos supuestamente iguales pueden responder a Competencias distintas cuando la intención es diferente. Se entiende a la intención como sinónimo de motivación, a veces las metas pueden ser alcanzadas de varias maneras, existen muchas formas de anotar un gol, en el segundo caso el comportamiento de escribir provoca Competencias diferentes de acuerdo a la intención, por ejemplo, son diferentes las Competencia para escribir novelas que para escribir artículos.

**Autoestima**, para Carl Rogers estimación positiva incondicional, para Ellis (1980), uno se acepta a si mismo así como su existencia, sin requerimientos de ninguna especie. Por al contrario si uno tiene confianza en si mismo debido a que posee alguna razón específica, a que hace algo bien o con excelencia, perderá esa confianza o estimación tan pronto como comience a funcionar deficientemente, el individuo logra auto confianza no por la realización de algo sino por pura elección, esta limita mi alcance para desempeñar actividades y por consiguiente desarrollar Competencias

La figura siguiente representa la integración de los elementos anteriores.



Ahora contamos con conceptos como la relación sujeto-objeto, que traduciremos como relación sujeto-tarea; sujeto histórico que explica como las Competencias no son aptitudes, pero forman parte de los a-prioris del sujeto y por último la intencionalidad que engloba a la motivación y el significado que se le da al trabajo, para Pereda (1999), se resume en “saber”, “saber hacer”, “saber estar”, “querer hacer” y “poder hacer”.

#### 2.4 Características de las Competencias Laborales

Según Llorente (1999) las Competencias comparten una serie de puntos:

- Nombre y definición verbal precisa. Denominaciones como: orientación al cliente, flexibilidad o liderazgo, aparecieron en los primeros estudios de McBer, (Hay Group/McBer).
- Cada Competencia tiene niveles que reflejan conductas observables diferentes.

- Todas las Competencias se pueden desarrollar a través de experiencias prácticas y aprendizaje (pasar de un nivel menor a otro mayor).

## **2.5 Corrientes que sustentan el modelo**

Las corrientes se clasifican en las orientaciones siguientes:

### **2.5.1 Enfoque Estadounidense Análisis Conductual.**

Se originó en la Universidad de Harvard Estados Unidos; las Competencias son características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior.

El programa científico de Skinner llamado de análisis experimental del comportamiento, centraba su estudio exclusivamente en el comportamiento visible u observable, negándole todo interés a sus causas internas. En su filosofía, la mente debe considerarse como una "caja negra" cuyo contenido ha de ignorarse. El comportamiento se analiza únicamente como función de variables ambientales, o para establecer leyes entre aquél y éstas, sin ninguna mediación de entidades mentales o hipotéticas. Una definición de Competencia basado en este enfoque tiende a limitarse a la conducta observable y medible y por ende coincide formalmente sólo con el aspecto "desempeño" (Dirube, 2004).

En el modelo estadounidense la Competencia es analizada desde el punto de vista de las Competencias que habilitan a una persona para alcanzar un objetivo. Los psicólogos conductistas han estudiado con preferencia la relación causa efecto. En el modelo conductista, las señales o estímulos ambientales determinan dónde y cuándo se producirá la respuesta.

El modelo define:

- Incidentes críticos que intervienen para alcanzar un objetivo
- Indicadores observables que muestran los rendimientos superiores (variables predictoras)
- Las características que causan un desempeño superior
- Las relaciones causales mismas que pueden validarse a través de correlaciones estadísticas, con tratamientos estadísticos a los registros de conducta como el análisis factorial y distribuciones de frecuencia (Spencer, 1993),

Estas relaciones son más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valor o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de él se esperan.

Características:

- Se orienta hacia las Competencias genéricas y universales
- Pretende establecer una cultura organizacional sustentada en las Competencias proyectadas en cada individuo de la organización
- Se centra en la relación del puesto de trabajo con la estrategia global
- Considera las Competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia

Las Competencias unen la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas "requeridas" por la organización, se les confiera la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos.

Criterios del enfoque conductista Saluja (en Argüelles, 2004):

- Competencias identificadas a través de trabajadores de excelencia
- Competencia = Características personales
- Producto = Competencias intelectuales
- Se basan en comportamientos explícitos

Algunos de los autores más representativos de este enfoque son: McClelland, Spencer, R. E. Boyatzis, G. Hamel y C. K. Prahalad ([monografias.com](http://monografias.com)).

### **2.5.2 Enfoque inglés, Análisis Funcional.**

Se origina en el modelo educativo del Reino Unido, busca cerrar la brecha entre la formación escolar y los requerimientos del sector productivo, pretende determinar los estándares que dan lugar a las calificaciones ocupacionales nacionales, entran en vigencia para empleos de sectores productivos y para entidades del estado (Saluja, en Argüelles, 1999). Se encuentran desarrollos que fundamentan sistemas de evaluación, como lo es el sistema Developing a Curriculum (DACUM), de la Universidad de Ohio que se inicia en los EE.UU. y Canadá orientado a la elaboración del análisis y que parte de la relación sistema y entorno.

El modelo define:

- Competencias técnicas, su producto, evidencias y comportamientos observables
- Funciones productivas
- Normas de desempeño, la Competencia en el lugar de trabajo inherente a una función productiva
- Normas basadas en resultados (criterios referenciales)

Características:

- La atención se concentra en las funciones, las acciones son impersonales
- Refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos
- Se usa a nivel operativo, se circunscribe a aspectos técnicos, son los desempeños mínimos esperados
- Las Competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones entre problema-resultado-solución
- Las Competencias son establecidas por trabajadores expertos, quienes elaboran el análisis de puesto y la desagregación de los elementos en los mapas de Competencias
- La función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o un sector productivo
- La evaluación se fundamenta en la identificación de los comportamientos para lograr los resultados del puesto, cotejados contra aquellos que se despliegan en la historia individual y presentados en un proceso de evaluación

Criterios del Análisis Funcional:

- Se establece en el fenómeno causal, se acerca a las Competencias mediante una estrategia deductiva
- Inicia con el propósito principal de la función productiva y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para lograr la función
- En cada área se establecen familias o grupos de ocupaciones
- Es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores que conozcan la función analizada, su valor como herramienta parte de su representatividad
- Desagregación de actividades en los mapas de Competencias Laborales

- Las evidencias que pide el modelo son: de producto, los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación y de conocimientos asociados

### **2.5.3 Enfoque francés, “Constructivismo”.**

Es uno de los enfoques más recientes, su función educativa se basa en el constructivismo Piagetiano y su principal característica es que integra aspectos psicológicos y organizacionales para crear las definiciones de Competencias.

El constructivismo, propone que las personas forman o construyen mucho de lo que aprenden y entienden, subrayando la interacción de las personas con su entorno en el proceso de adquirir y refinar Competencias. Esta adquisición se hace, primordialmente, por la actividad, de acuerdo a Piaget.

El modelo define:

- Los procesos de aprendizaje y construcción de Competencias
- Competencias a partir del contexto, los objetivos del individuo y de la organización
- Las relaciones entre los grupos y su entorno, así como situaciones de trabajo y situaciones de capacitación
- Especificaciones del desempeño superior, definidas por la investigación en el aprendizaje de la Competencia

El modelo no 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.

Características:

- Se centra en la persona, concede importancia a sus procesos, sus objetivos y sus posibilidades
- Las Competencias están ligadas a los procesos en la organización
- Considera las Competencias como una mezcla de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica
- Enfatiza la existencia de Competencias específicas
- Utiliza el concepto auto-imagen como el motor del aprendizaje en las personas

- Se centra en los procesos de aprendizaje de las personas y considera que los test son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las Competencias

Criterios del constructivismo:

- Incluye aspectos psicológicos como aprendizaje, autoconcepto y motivación para conformar Competencias
- Las Competencias son dinámicas y sólo se pueden encontrar al integrar tanto los aspectos psicológicos como los de desempeño

Claude Levy Leboyer y Montmollin son los autores más citados como representantes de esta corriente.

#### **2.5.4 Enfoque “Holístico”**

Este enfoque intenta integrar a los tres anteriores, utiliza Competencias Superiores, Competencias Técnicas y sus procesos de construcción (Pérez, 2003), su origen está en la psicología de la Gestalt y comparte algunas características; en este enfoque el todo es más que la suma de sus partes, toma en cuenta a la organización como sistema, su cultura organizacional, ética y valores.

El modelo define:

- A la organización como sistema, cultura, realidad económica y realidad individual
- Combina Competencias superiores y técnicas, así como la construcción de las mismas
- Integra factores psicológicos y tareas
- Integra a la ética y los valores como elementos del desempeño competente

Características:

- Actitud abierta a la historia, a los acontecimientos, a percibir contextos, ideas y situaciones dentro de múltiples relaciones
- Es relacional, está en posibilidad de integrar experiencias, conocimientos, acciones, dimensiones, interpretaciones, con trasfondos de posibilidades abiertas

- Está en permanente indagación, abierto a la comprensión, orientado hacia variadas interpretaciones y dispuesto a apreciar posibilidades
- Percibe los eventos con apertura
- La realidad es una y es compleja, múltiple, es el aquí y el ahora pero tiene una filiación histórica importante, alude al presente, pero avisora los tiempos por venir

Criterios del enfoque holístico:

- El caos se entiende como posibilidades abiertas
- Da importancia al contexto y la circunstancia histórica en el cual se pueden entender las cosas
- Permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente, toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo
- La conducta depende de la situación como un todo
- Se analiza la compleja combinación de atributos (conocimientos actitudes, valores y habilidades) necesarios para el desempeño en situaciones específicas

Cada corriente pretende resolver cuestiones que conciernen a las Competencias como una alternativa para lograr mejora en el rendimiento de los individuos, así mismo contienen elementos que las diferencian y que coinciden. Todos los modelos concuerdan en que lo importante no es si la Competencias se adquirió en la escuela o en el trabajo, lo importante es que se cuenta con ella, o en su defecto hay que desarrollarla, “no te pago por el lugar donde estudiaste sino por los problemas que resuelves y las aportaciones que haces con tus Competencias”.

Un enfoque se centra en los contenidos del puesto de trabajo, otro en las personas que lo ocupan; uno está más orientado a las Competencias de tipo técnicas y otro a las Competencias superiores, no obstante reconocen la coexistencia de ambas; en cuanto al valor predictivo de los test en el éxito profesional, un enfoque considera que la utilización de los test de inteligencia por si solos carece de este valor, mientras que otro enfoque le confiere a este un gran valor predictivo. No obstante las diferencias en este sentido, puede apreciarse que en esencia el valor del test no se niega.

## **2.6 Definiciones de Competencia.**

Para el concepto de Competencia, ni el holismo ni el reduccionismo absolutos constituyen una opción (Hager en Argüelles, 1999). El holismo al tratar del todo, es incapaz de referirse de manera coherente a las partes o “átomos” (Bradley, citado por Hager en Argüelles, 2004), sería como reconocer a un maestro competente cuando lo veo, pero no es posible expresar con coherencia lo que constituye la Competencia del maestro. El atomismo (citado por Hager en Argüelles, 2004) pudo abordar de manera global las partes independientes, pero es incapaz de explicar como un conjunto puede ser más que una acumulación de átomos simples, un ejemplo son las versiones de educación basadas en Competencias que dan origen a miles de comportamientos didácticos distintos sin una integración de los conocimientos.

Las Competencias deben ser holísticas en unos aspectos y atomistas en otros. El holismo se refleja en el requisito de que las acciones intencionales clave deben presentar el nivel adecuado de generalidad, aplicable a varias situaciones, así como, las tareas no son distintas ni independientes, a veces el desempeño implica simultáneamente varias acciones intencionales. Las Competencias son holísticas porque las acciones intencionales implican una interpretación situacional. Se recurre a una perspectiva más general para enmarcar una acción intencional adecuada para el contexto.

No existe ninguna definición aceptada de manera general del concepto de Competencia. A continuación se ofrecen algunas definiciones.

1. Conjunto de conductas organizadas, en el seno de una estructura mental, también organizada, relativamente estable y movilizable cuando es preciso. Son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy, 1996).

Según este autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

2. Son características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982).
3. Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (OIT, 2004).
4. Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. (CONOCER).
5. Se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (POLIFORM/OIT).
6. La expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo. (Grados, 1997).
7. Son las capacidades demostradas por la persona en situaciones concretas de trabajo (Nares, 2001).
8. Es una característica subyacente y permanente que define un patrón de comportamiento o pensamiento, permite a una persona alcanzar excelentes resultados en un rol o una situación laboral (Lash en Butteriss, 2001).
9. Es una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada con criterios de referencias efectivos y o de ejecución superior en una situación de trabajo (Spencer, 1993).
10. Conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta (Pereda, S. Berrocal, F, 1999)

Existe una variedad de perspectivas para definir las Competencias: desde aquellas que se centran más en el análisis de las demandas del exterior hacia el sujeto, que asocian la Competencia de la manera directa con las exigencias de una ocupación hasta las que privilegian el análisis de aquello que subyace en la respuesta de los sujetos; es decir, más definida por los elementos cognitivos, motores y socio afectivos implícitos en lo que el sujeto debe hacer (Malpica, en Argüelles, 2004).

Esa misma autora considera dos características que se encuentran implícitas en cualquier definición de Competencia:

1. Centrarse en el desempeño
2. Recuperar condiciones concretas de la situación en que dicho desempeño es relevante.

Para Haste (en Rychen, 2004), la definición de Competencia esta determinada no sólo por las exigencias percibidas, sino también por procesos psicológicos diferenciadores.

Para Malpica (en Argüelles, 2004), la noción de Competencia se sintetiza en las siguientes propiedades básicas:

- Estar centrada en el desempeño
- Incorporar condiciones bajo las cuales ese desempeño es relevante
- Constituir una unidad y favorecer el desarrollo de niveles mayores de autonomía de los individuos

La definición de Competencia que adopta este trabajo es fenomenológica donde la Competencia es resultado de la historia de un individuo (aptitudes, experiencia y aprendizaje), a partir de su interacción con la tarea (objeto), evidenciada en el desempeño e impulsada por la motivación a través de sus intereses y valores (intención).

Un individuo competente, es descrito por Haste (en Rychen, 2004) como: alguien autosuficiente, capaz de centrar su atención y planear, con una orientación a futuro, adaptable a los cambios, con sentido de responsabilidad, con la certeza de que uno puede influir y es capaz de comprometerse. En nuestra propuesta una persona competente desarrolla las funciones críticas de su puesto sin las cuales el puesto no cumpliría su objetivo, en una compatibilidad persona/puesto.

## **2.7 Competencias Superiores y Técnicas.**

Pueden clasificarse en superiores y técnicas. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas.

Otra clasificación es la que realiza Cardona (2005) quienes refieren dos tipos de Competencias: las técnicas o de puesto y las directivas o genéricas. Las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.

Puede observarse la presencia de dos grandes grupos de Competencias: las genéricas y las específicas, aún cuando los términos empleados varíen.

Los distintos autores proponen y presentan sendas listas de "Competencias requeridas", como por ejemplo la establecida por Thornton y Byham en 1982 donde se intenta reunir un grupo de Competencias genéricas para mandos altos, o la propuesta por Dulewicz en 1989 referida a los mandos intermedios, u otras, que como bien refiere Levy-Leboyer (1997) son confeccionadas por los propios especialistas de Recursos Humanos de una determinada empresa, en función de un sistema de Competencias propio, y que en su gran mayoría aún permanecen sin editar, ya que son confeccionadas por la empresa para su consumo, lo que es más frecuente y deseable en una organización o ramo.

Vela (2004) muestra dos modelos diferentes para la planeación de Competencias laborales, se trata de dos tipos de Competencia Laboral, mismas que coinciden con la actualidad en México el modelo de Directivos y el modelo MEC, se muestran en los siguientes cuadros:

Modelo de Directivos, Competencias Superiores.		
Descripción	Ventajas:	Desventajas
Es el modelo por el que se empezó a introducir la gestión por Competencias de la mano de firmas de consultoría americanas como Hay Group y DDI. Es llamado modelo de directivos, ha sido aplicado básicamente a este colectivo dentro de las empresas y se ha ido extendiendo lentamente a otros niveles de mando dentro de la organización se trata del modelo conductual de McClelland.	Es un modelo sencillo, esta apoyado en un catalogo de Competencias genéricas que son aplicables casi a cualquier organización.  Centra a los directivos y mandos en unos pocos aspectos clave de su rol dentro de la empresa.	Las Competencias son complejas de evaluar  Es un modelo poco aplicable para niveles operativos dentro de la organización.

Modelo MEC, Competencias Técnicas (Ministerio de Educación y Ciencia España)		
Descripción	Ventajas:	Desventajas
En México es idéntico al modelo de Normas Técnicas de Competencia Laboral (Análisis Funcional) impulsado por CONOCER y basado en el modelo ingles. Cada una de estas Normas se define en términos de Competencia.	Introduce y adapta el concepto de gestión por Competencias para los niveles operativos de la organización  El gran detalle descriptivo que se alcanza en la definición de las Competencias.  La formación obtenida por los trabajadores puede ser reconocida y certificada.	Las figuras profesionales que se definen son muy cercanas a los tradicionales perfiles de puesto, tanto por la amplitud de las Competencias que abarca cada figura profesional como por el excesivo detalle de la descripción de las mismas, llegando al nivel de tarea.  La gestión en aspectos no relacionados con la formación es más compleja

Son muchas las tipologías que existen de las Competencias Laborales, para los objetivos de este trabajo y para comprender los próximos capítulos nos basaremos en la tipología de Vela (2004).

## **2.8 Tipos de Competencia Laboral.**

En función de su potencial de transferencia entre funciones laborales, las Competencias se clasifican según Mertens en:

**Genéricas:** Describe comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son: trabajar en equipo, planear, negociar, y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones. Se trata del tipo de Competencias que todos los miembros de una organización deben tener, parten de la planeación estratégica y son llamadas Core Competences

**Básicas:** Son los comportamientos 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, etc.

**Específicas:** Identifica comportamientos de índole técnico o avanzado nivel de dominio para un puesto, vinculándolos a un cierto lenguaje y a una función productiva determinada. Por ejemplo: ajustar los controles de maquinas herramientas de tipo semiautomático.

## **2.9 Niveles de Competencia Laboral**

Las Competencias son desarrollables se pasa de un grado de dominio a otro de acuerdo a la práctica y capacidades del individuo, se vuelven evidentes a través de Comportamientos y niveles de Competencia utilizados en el sistema de administración de Recursos Humanos (Grados, 1997):

**Nivel 0.** No se requiere el conocimiento para el desarrollo del puesto, no cuenta con la Competencia la persona.

**Nivel 1.** Se requiere contar al menos con la identificación de la herramienta, método, proceso, operación u objeto para discriminarlo entre un universo.

**Nivel 2.** Se requiere que el ocupante del puesto conozca y explique con sus propia palabras en que consiste el método, proceso, sistema u operación.

- Nivel 3. Se requiere la destreza manual o mental para llevar a la práctica, sin error alguno, un método, proceso, sistema u operación con la finalidad de obtener un producto o resultado.
- Nivel 4. Se requiere la capacidad intelectual para detectar posibles fallas o errores en un proceso, operación o aplicación de algún método (supervisión).
- Nivel 5. Se requiere la capacidad intelectual para proponer e implementar posibles mejoras en los procesos, operaciones o aplicación de métodos, que contribuyan a la productividad de una función.
- Nivel 6. Se requiere desarrollar y diseñar nuevos modelos conceptuales, tecnologías, métodos, sistemas o procesos que en la actualidad no existen y darían una ventaja competitiva.

Los comportamientos y niveles de Competencia que se describen a continuación son los utilizados por CONOCER y propuestos por la OIT (Mertens, 1996):

- Nivel 1. Se encuentra la Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo, en ellas predominan las actividades rutinarias y predecibles que, por lo general, requieren de órdenes para ser ejecutadas.
- Nivel 2. Esta conformado por Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo variadas, realizadas en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias. En este nivel existe baja responsabilidad y autonomía y se requiere a menudo colaboración con otros trabajos de equipo.
- Nivel 3. La Competencia en una gama amplia de actividades de trabajo desempeñadas en una variedad de contextos, frecuentemente complejos o no rutinarios, es alto el grado de responsabilidad y autonomía y se requiere a menudo controlar, supervisar a terceros.
- Nivel 4. Se caracteriza por la existencia de Competencia en una gama amplia de actividades de trabajo complejas (técnicas o profesionales) desempeñadas en una diversidad de contextos. Alto grado de autonomía responsabilidad por el trabajo de otros, y ocasionalmente en la asignación de recursos.
- Nivel 5. Considera la aplicación de una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una variedad de contextos a menudo impredecibles, alto grado de autonomía personal, responsabilidad

frecuente en la asignación de recursos, en el análisis diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y evaluación.

Las anteriores fueron dos propuestas de niveles, puede utilizarse cualquiera siempre y cuando los niveles de una Competencia se aseguren de ser excluyentes entre un comportamiento y otro.

## **2.10 Competencias Clave, Core Competences o Competencias Organizacionales.**

Se refieren a aquellas que posibilitan desarrollar un desempeño exitoso en diferentes contextos y que aseguran el cumplimiento de la misión de la empresa.

Las Competencias clave están definidas por Gary Hamel (en Butteriss, 2001) como un conjunto de habilidades y tecnologías, particulares de una organización dada, que proporcionan competitividad única y contribuyen al éxito a largo plazo de la organización. Es así como dentro de la organización tenemos que desarrollar y traer de fuera Competencias necesarias para alcanzar objetivos estratégicos.

Una cadena internacional de tiendas de autoservicio maneja las siguientes Competencias Organizacionales.

- Organización y planeación
- Manejo positivo del cambio
- Pensamiento y acción decisivos
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Servicio
- Búsqueda de la excelencia
- Integridad
- Respeto

Este Capítulo sentó las bases para entender el enfoque y la metodología de las Competencias que abordaremos en lo consecuente. El siguiente Capítulo mostrará la metodología para identificar Competencias Técnicas, Superiores y Core Competences u Organizacionales.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS LABORALES.**

Este Capítulo brinda la metodología para definir Competencias Técnicas, Superiores y Organizacionales para al final obtener un perfil por Competencias, total para el objetivo de esta investigación y punto de inicio para la planeación por Competencias.

#### **3.1 Requisitos para la Identificación de Competencias.**

Para identificar las Competencias Técnicas de un puesto, se puede partir del análisis de puestos, cuyo propósito es identificar su objetivo y crear un inventario de todas las tareas que comprende dicha ocupación (Sagi-Vela, 2004).

El primer paso es conocer los objetivos del puesto y sus resultados esperados en situaciones críticas, que permitirán alcanzar los objetivos de la organización. Se parte del objetivo del puesto pues es menos cambiante que las tareas (Mertens, 1996). En este caso las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el objetivo y la dotación de Competencias necesarias del individuo.

Las Competencias que llevan a alcanzar el objetivo del puesto se observan directamente del desempeño e indirectamente de sus evidencias.

Según Malpica (en Argüelles, 2004) el desempeño se entiende como la posibilidad de que el individuo enfrente y resuelva situaciones concretas mediante la puesta en juego de los recursos de que dispone, así como, la preocupación por asociarlo a condiciones en las cuales es relevante. El desempeño es el resultado de la Competencia sobre la tarea y los niveles de desempeño son las formas como se puede alcanzar el objetivo de esa tarea.

En ocasiones el desempeño no se observa directamente, sino que depende de resultados a posterior de la Competencia llamados evidencias de desempeño. La siguiente sección nos brinda una herramienta práctica para generar un análisis de puestos, definir su desempeño ideal y las evidencias relacionadas.

## **3.2 Análisis Ocupacional**

Un puesto de trabajo es una unidad de organización, conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de otros, y determina el rol que las personas juegan en las organizaciones. El puesto se define como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal, que no se ve afectado por transferencias internas, promociones o remociones (Grados, 2003).

El concepto de puesto implica dos elementos:

1. Objetivo, determinado por el conjunto de funciones concretas
2. Requisitos, determinados por factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Un puesto no sólo está formado por una serie de actividades materiales y tangibles, sino que existe un conjunto de factores que son más difíciles de determinar como la habilidad, el esfuerzo y la responsabilidad que requiere el trabajador para realizar adecuadamente su trabajo.

La definición del puesto incluye tres fases:

1. Análisis de puesto
2. Descripción del puesto
3. Perfil del puesto.

### **3.2.1 Análisis de puestos**

El análisis de puestos consiste en estudiar los puestos de trabajo que se llevan a cabo para alcanzar las metas de la empresa, incluye la recopilación de los hechos relacionados con el trabajo a desempeñar y así satisfacer las características del perfil laboral, es un proceso objetivo, que no toma en cuenta al individuo que ocupa el puesto. Significa la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización (Grados, 2003).

El análisis de puestos es una investigación encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos, es la única forma de diseñar un organigrama representativo con estructura, metas, objetivos y sin duplicación de funciones.

Proporciona datos sobre:

- Naturaleza de las posiciones
- Requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar su descripciones (lo que implica el puesto en tareas y responsabilidades)
- Especificaciones del puesto (el tipo de persona en capacidad y experiencia que se debe contratar para cubrirlo)

Para aplicar esta técnica se requiere:

1. Recabar todos los datos referentes al puesto.
2. Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que posee el trabajador y ordenar ambos grupos.
3. Consignar por escrito los datos obtenidos de manera clara y sistemática.
4. Organizar el conjunto de los resultados.

La información permitirá:

- Percibir las cargas de trabajo
- Percibir las líneas de mando y de comunicación
- Definir el organigrama real.
- Es el primer paso para hacer un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y el proceso de Selección.
- Definir responsabilidades, condiciones de trabajo y Competencias.

La especificación del puesto, es la forma en que se anotan metódicamente los requisitos de habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor.

### **3.2.2 Proceso del análisis de puestos.**

El análisis de puestos sigue el siguiente proceso.

1. Aprobación por la gerencia.
2. Fijar objetivos, determina el tipo de factores que van a ser investigados y la manera de investigar los datos que se obtengan.

3. Establecimiento de un programa de acción, en que secuencia se realizará el análisis, tiempo aproximado, comprobar si se están cumpliendo objetivos.
4. Definir métodos de trabajo y diseñar instrumentos de recopilación de datos.
5. Campaña de información y motivación a los trabajadores, se informa al personal involucrado acerca de lo que se va a hacer, indicando finalidades y beneficios del análisis.
6. Selección de los titulares del puesto de quienes se obtendrá la información. De acuerdo con las siguientes características:
  - Experiencia en el puesto
  - Rendimiento
  - Facilidad para comunicarse
  - Responsabilidad
  - Tipo de relaciones con otros trabajadores
7. Aprobación del resultado del análisis por los ostentantes y niveles superiores inmediatos.

### **3.2.3 Actividades para la recopilación de datos.**

Definir el trabajo en términos de contenido y alcance, supone elaborar un listado con las responsabilidades que conlleva el puesto, relaciones jerárquicas, condiciones de trabajo, responsabilidades de supervisión, etc. Conoceremos ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿por qué se hace?

Deben tomarse en cuenta los objetivos por los cuales pretende aplicarse, no es lo mismo aplicar un análisis de puestos para hacer una detección de necesidades de capacitación que uno para selección de personal o para higiene y seguridad, el siguiente cuadro resume las características y desventajas de las técnicas de recolección de datos:

Técnica	Características	Desventajas
<b>Observación directa</b>	<p>Se lleva a cabo en el lugar de trabajo y es conveniente tomar datos por escrito. Este método permite recabar información directa, es una técnica muy útil en niveles operativos.</p> <p>Es necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar todas las operaciones que el empleado realiza</li> <li>• Conversar con él de manera informal.</li> <li>• Utilizar un registro anecdótico, para establecer el antecedente y consecuente de la ejecución de una tarea.</li> </ul>	<p>No debe emplearse de manera exclusiva, puesto que no resulta suficiente, como ocurre en los casos en que el trabajador realiza actividades periódicas o eventuales que no lleva a cabo en el momento de la observación.</p>
<b>Entrevista</b>	<p>Son explicaciones verbales del trabajador y el supervisor inmediato. El trabajador habla sobre sus actividades y la forma en que las realiza; se le debe permitir hacerlo exhaustivamente..</p> <p>Las siguientes preguntas se pueden utilizar para escoger los datos con integridad y precisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿qué es lo que hace?</li> <li>• ¿cómo lo hace?</li> <li>• ¿con qué fin lo hace?</li> <li>• ¿cuándo lo hace?</li> <li>• ¿dónde lo hace?</li> </ul>	<p>Si no están debidamente informados los objetivos del análisis de puestos, los ostentantes tienden a aumentar la importancia de sus funciones.</p> <p>Cuidar que se de manera ordenada</p>
<b>Cuestionario</b>	<p>Es necesario establecer con claridad cuál es la información que se desea obtener. Una vez que se han examinado de manera minuciosa las preguntas que contendrá el análisis de puestos, deberán descartarse aquellas que sean innecesarias o resulten obvias. Se debe tener especial atención en dos aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Elaboración.</b> Debe ser redactado de tal manera que se obtengan los</li> </ul>	<p>Si el cuestionario es confuso y muy largo, los tiempos en que serán contestados tenderán a alargarse y la calidad de la información puede no ser ideal.</p>

	<p>datos deseados. Si se trata de puestos operativos deberá incluir temas a cada área relativa pues se trata de diseñar “un traje a la medida”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Redacción.</b> la forma en que se pregunta debe ser comprensible para las personas que habrán de contestarlo.</li> </ul>	
--	--	--

En la práctica lo más recomendable para obtener una información válida y confiable es utilizar todas las técnicas mencionadas.

### 3.2.4 Elementos de un análisis de puestos.

Son dos partes del análisis:

- Descripción del puesto
- Especificación del puesto

La descripción es un producto del análisis, que consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto basado en las funciones que el mismo comprende. La descripción está formada por cuatro partes (Ramón Fernández, en Grados, 2003):

- a) Descripción de encabezado (ficha de identificación)
- b) Descripción genérica
- c) Descripción específica
- d) Especificación del puesto

#### a) Descripción de encabezado (ficha de identificación)

Se refiere a los datos que permiten la identificación del puesto y contiene los siguientes puntos:

- Título del puesto, el que se da de manera oficial y el de uso cotidiano; debe ser lo más breve posible y sintetizar los elementos que componen el puesto
- Clave, número que corresponde al puesto en el archivo correspondiente
- Categoría, nivel ejecutivo, mando intermedio o nivel operativo
- Horario, incluye hora de entrada y salida, así como días de trabajo
- Sueldo, se determina la cantidad y la modalidad; cuándo y cómo; por hora, por día, etc. Algunas empresas consideran inoportuno incluir este punto en la descripción.

En la actualidad es importante considerar no poner el sueldo en la descripción del puesto, para evitar problemas de tipo laboral esta información se maneja en otro documento y por rangos

- Ubicación del puesto, se refiere a la localización del mismo dentro de la estructura de la empresa. Se puede determinar de dos maneras: por medio de un pequeño organigrama o con una breve descripción por escrito. Debe establecerse el departamento, sección, taller, etc., en el que se desarrolla el trabajo
- Jerarquía y contactos, para establecer este punto, se anota el puesto del supervisor inmediato y el de los trabajadores a su cargo, así como sus relaciones internas (contactos permanentes con personal de la empresa) y externas (con gente que no pertenece a la empresa)
- Número de trabajadores que desempeñan el puesto (no es necesario incluir los nombres)
- Nombre y la firma del analista y del supervisor inmediato del titular del puesto, así como la fecha del análisis

#### **b) Descripción genérica.**

Su función es mencionar el objetivo básico del puesto. Es una explicación del conjunto de actividades del puesto como un todo y de modo muy breve.

#### **c) Descripción específica.**

Es una descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en partes o etapas principales; también es recomendable enumerar estas actividades en orden progresivo, incluyendo los siguientes puntos:

- Actividades diarias
- Actividades periódicas
- Actividades específicas
- Accesorios del puesto. Comprende elementos físicos que van a permitir el desarrollo de las funciones del puesto. Incluyendo el equipo cotidiano, los recursos técnicos, herramientas, maquinaria, papelería, etc.

#### d) Especificación del puesto.

Determina las capacidades que un individuo ha de reunir para la correcta ejecución del puesto, estas características son agrupadas en tres categorías: habilidades, conocimientos y aptitudes. Consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete su ocupante. La descripción es enunciativa, parca y poco meticulosa debido a la cantidad de tareas que varían en un determinado lapso y al cambio de prioridades que se encuentran determinadas por los objetivos y metas del puesto.

<b>Categoría</b>	<b>Definición</b>
<b>Habilidad</b>	<p>Es la capacidad necesaria para desempeñar el puesto y se divide en dos clases:</p> <p>Habilidad física. Puede determinarse a través de los siguiente elementos</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entrenamiento</li><li>• Destreza</li><li>• Agilidad</li><li>• Rapidez</li></ul> <p>Habilidad mental. Incluye los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Escolaridad</li><li>• Experiencia (en términos de tiempos mínimos y máximos necesarios)</li><li>• Criterio</li><li>• Iniciativa</li><li>• Conocimientos</li><li>• Capacidad de expresión</li><li>• Ingenio</li></ul>
<b>Responsabilidad</b>	<p>Se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que esta guarda con el proceso productivo, con el equipo que se maneja, con datos confidenciales, etc. En suma, la responsabilidad puede medirse en términos de probabilidad-riesgo y consecuencias de errores que pudiera cometer el trabajador, la responsabilidad puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Por el trabajo de otros, riesgos a los que están expuestos los subordinados y terceras personas con motivo de las funciones que realiza el ocupante del puesto.</li><li>• Por valores, es necesario especificar el monto aproximado de ellos, para determinar el grado de responsabilidad. Pueden ser de tres tipos:<ul style="list-style-type: none"><li>Equipo</li><li>Dinero</li><li>Información confidencial</li></ul></li><li>• Por trámites, procesos o procedimientos. Cuando el trabajador debe realizar ciertos trámites en forma y tiempo adecuados, o cuando el trabajo se lleve a</li></ul>

	<p>cabo en secuencias y algunas de éstas correspondan al ocupante del puesto analizado.</p>
<b>Esfuerzo</b>	<p>Puede ser físico o mental y está determinado en gran parte por el tipo de habilidades que requiere el trabajador y la intensidad o grado en que dicha destreza es aplicada para desempeñar el puesto:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Esfuerzo físico <ul style="list-style-type: none"> <li>• fuerza física requerida</li> <li>• tensión muscular</li> <li>• cansancio físico</li> <li>• postura</li> </ul> </li> <li>b. Esfuerzo mental <ul style="list-style-type: none"> <li>• atención visual y auditiva</li> <li>• fatiga mental</li> <li>• concentración</li> <li>• tensión nerviosa</li> <li>• volumen y ritmo de trabajo</li> </ul> </li> </ol> <p>Deben tomarse en cuenta cuestiones como el grado de concentración que requiere el trabajo, la velocidad con que debe llevarse a cabo, las distancias que recorre el trabajador durante el desempeño de sus labores, las posturas que debe adoptar para realizarlas, etc.</p>
<b>Condiciones físicas</b>	<p>Involucra aquellas condiciones del medio en que se realiza el trabajo, así como los riesgos que asume el ocupante del puesto. Dentro de las condiciones del medio están:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Iluminación, temperatura, humedad, ventilación, ruidos, limpieza, olores desagradables y espacio.</li> <li>b. Postura, aquella que debe aportar el trabajador para realizar sus actividades, se debe especificar en términos fisiológicos.</li> <li>c. Riesgos, pueden ser de dos tipos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraer enfermedades</li> <li>• Sufrir accidentes</li> </ul> </li> </ol> <p>Al finalizar estos datos, se debe tomar en cuenta el tipo de riesgo y la probabilidad de que ocurra un accidente.</p>
<b>Otros requisitos</b>	<p>Son datos adicionales para el análisis, en general, se refieren a condiciones de tipo físico que necesite la persona para cubrir el puesto. Algunas de ellas dependen de políticas de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad</li> <li>• Estatura</li> <li>• Sexo</li> <li>• Disponibilidad para viajar</li> <li>• Presentación</li> </ul>

<b>Datos generales</b>	Incluyen nombre de la persona que entrevistó, el de aquella de quien se obtuvo la información, fecha de la entrevista y fecha en que se terminó el análisis. Las sugerencias que se logren recabar del personal estudiado permitirán canalizar alternativas que pueden ser exitosas en su aplicación.
------------------------	---

### 3.3 Análisis Funcional

Una característica de la planeación de personal basada en Competencias es la determinación de normas que describen y definen las Competencias Técnicas necesarias en el lugar de trabajo, hacen explícito lo que debe suceder en el lugar de trabajo (Saluja en Argüelles, 2004).

El Análisis Funcional se utiliza para definir Competencias Organizacionales y Técnicas. Cuando se diseña el Mapa Funcional en la metodología, se parte del propósito o la visión de la empresa en relación al entorno en que se encuentra”.

El Análisis Funcional enfatiza las relaciones entre las situaciones de trabajo, el entorno y el trabajador dentro de un conjunto, la relevancia de este enfoque es buscar las conexiones entre los elementos involucrados (CONOCER, 2002).

El concepto de Tarea es simplemente lo que se hace o la actividad laboral concreta y Función es por qué se hace o en otras palabras, el objetivo de la actividad laboral.

Las normas son un punto de referencia para el desempeño, reflejan modelos laborales, no descripciones de puestos (Saluja en Argüelles, 2004).

La definición de las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) surge del método del Análisis Funcional. Parte del propósito principal y las funciones clave de una rama de actividad o empresa, hasta llegar de una manera deductiva, a la especificación de las Competencias requeridas, derivándose a lo que se denomina unidades y elementos de Competencia, las normas basadas en las Competencias no se relacionan con puestos específicos. Así, NTCL estará constituida por:

- a) Unidades de Competencia
- b) Elementos de Competencia
- c) Criterios de desempeño.

- d) Campo de aplicación
- e) Evidencias de desempeño y conocimiento.

### **Principios del Análisis Funcional**

El Análisis Funcional consiste en la desagregación sucesiva de las funciones laborales (CONOCER, 2000). Los principios que se aplican en el Análisis Funcional se clasifican en dos:

1. Los relacionados con la expresión de las funciones laborales
2. Los relacionados con la desagregación de las mismas.

#### **Principios relacionados con la expresión de las funciones laborales.**

Función laboral es la forma adoptada por el Sistema Normalizado de Competencia Laboral para referir las actividades laborales que son necesarias para lograr uno o varios objetivos de trabajo. Las funciones laborales se utilizan con el propósito de favorecer una evaluación objetiva de la Competencia, y deben estar referidas de tal forma que sea posible la identificación de los resultados esperados (CONOCER, 2000).

Se debe tener cuidado de no confundir una función laboral con un proceso productivo, ni con los aspectos que refieren la productividad o la eficiencia de una empresa u organización (CONOCER, 2000).

#### **Primer principio: Estructura de las funciones laborales**

El primer principio se refiere a la estructura de la función laboral, que consiste en las siguientes partes: La acción + el objeto + la condición

Acción	La primera parte de la estructura se refiere a la acción a realizar y es el propósito de la función. La acción se expresa por medio de un verbo en infinitivo.
Objeto	Sobre el que recae la acción
Condición	Precisa la función laboral, establece la amplitud de la función. La omisión de la condición ocasionaría la imprecisión de la función, lo que se traduciría en la imposibilidad de evaluarla. Debe evitarse referir aspectos que tienen que ver con la manera en que se realiza la acción.

Existen situaciones excepcionales, en las que la condición esta implícitamente definida por la acción y el objeto en que recae la acción. Ejemplo:

Acción	Objeto	Condición
Elaborar	productos	farmacéuticos
Coordinar	las actividades	de su equipo de trabajo
Obtener	vidrio	fundido

### Segundo principio: las funciones laborales deben ser evaluables

Todas las funciones laborales que se presenten en el Mapa Funcional deben ser evaluables. Para que una función laboral sea evaluable debe ser discreta y debe expresar un solo resultado. De esta forma, las funciones se interpretarán siempre de la misma manera. Una función es discreta cuando tiene claramente definidos su inicio y su término.

Se debe evitar utilizar términos como conocer, saber, evaluar, asegurar, analizar, comprender, lograr, garantizar, etc. Debido a que no son referencia objetiva de evaluación, ya que refieren acciones sin límites acotados. El presentar dos acciones en un mismo enunciado, dificulta la identificación del resultado crítico.

Ejemplos
Diseñar planes de ventas
Auditar la limpieza de las áreas de manufactura y la indumentaria de los trabajadores
Promocionar productos farmacéuticos

### Contraejemplos:

Contraejemplos	Desviación	Ejemplo Correcto
Comparar los registros efectuados en pruebas y monitoreo a sistemas electromecánicos	La acción no refiere el resultado de la actividad.	Evaluar los resultados de los registros con los estándares especificados
Asegurar la calidad del producto	La acción no refiere el resultado de la actividad de una persona el término "asegurar" no es evaluable porque influyen diferentes factores para obtener la calidad del producto	Auditar la calidad del producto

Lograr una mayor participación en el territorio colocando y exhibiendo los productos con los clientes	El enunciado presenta más de una acción, además el término “lograr” no es evaluable porque influyen diferentes factores para obtener el resultado de la función	Incrementar la participación del producto en el territorio
Contribuir al bienestar de la población vulnerable		El término bienestar no tiene límites acotados para su evaluación

**Tercer Principio: no referir situaciones laborales específicas.**

Con el propósito de identificar el potencial de aplicación de la Competencia en distintos ámbitos laborales, la función no debe estar referida a una situación laboral específica o a una tarea, esto permite la posibilidad de transferir la Competencia.

Ejemplos
Ensamblar prendas de vestir
Afinar el motor a gasolina con sistema de carburador

Contraejemplos	Desviación	Ejemplo Correcto
Producir chamarras de piel de borrego	Refiere una situación laboral específica	Producir chamarras de piel
Afinar el motor a gasolina con carburador de 2 gargantas	Refiere una situación laboral específica	Afinar motores de gasolina

**Principios relacionados con la desagregación de las funciones laborales.**

El Mapa Funcional representará la manera en que queden explícitas todas las funciones laborales obtenidas por las desagregaciones sucesivas a partir del Propósito Principal y hasta la identificación de los elementos de Competencia (CONOCER, 2000).

La primera desagregación del Propósito Principal corresponde a las funciones clave. A continuación se describen los principios que se aplican en el Análisis Funcional relacionados con la desagregación de las funciones laborales.

**Primer Principio: Partir de un Propósito Principal**

El punto de partida para el desarrollo del Mapa Funcional es la función que se ha denominado Propósito Principal. Para fines del SNCL el propósito principal es la función de la organización.

Por organización se pueden considerar un sector productivo, un conjunto de empresas, o instituciones; según lo acuerde el Comité de Normalización o el Caso Piloto. Para expresar el Propósito Principal se debe:

- Considerar el resultado de la actividad laboral global de la organización.
- Utilizar una frase breve que refiera la acción, el objeto de la acción y la condición

Existen situaciones excepcionales, en las que el Propósito Principal podrá contener dos acciones que por su naturaleza no pueden referirse como una sola.

<b>Ejemplos</b>
Fabricar y comercializar productos textiles
Suministrar servicios de agua potable y de recolección y tratamiento de aguas residuales a la población

<b>Contraejemplos</b>	<b>Desviación</b>	<b>Ejemplo Correcto</b>
Elaborar, distribuir y comercializar productos alimenticios	Las acciones de distribuir y comercializar no son excluyentes	Elaborar y distribuir productos farmacéuticos
Fomentar el desarrollo competitivo de la fuerza laboral	Refiere la misión de una organización, y el termino fomentar no es evaluable	Incrementar las habilidades para el desarrollo competitivo de la fuerza laboral

### **Segundo Principio: Relación Causa Consecuencia**

La desagregación de una función laboral en otras funciones se hará con base en la relación técnica de causa-consecuencia de la actividad laboral. La relación causa-consecuencia se deberá mantener en todas las desagregaciones de las funciones laborales.

Este principio se aplica a partir de la desagregación del Propósito Principal que en primera instancia, se identifica como consecuencia de sus funciones desagregadas. En este caso, las funciones desagregadas son las causas del Propósito Principal.

Al continuar la aplicación de este principio, las funciones causa que se obtiene en una primera desagregación se convierten en funciones consecuencia para su propia desagregación y así sucesivamente. Como resultado de la aplicación de este principio se debe obtener, por lo menos, dos funciones laborales para cada desagregación.

Fletcher (2000) divide el proceso para la implantación del Análisis Funcional en las siguientes etapas:

### **Etapas 1: Diagrama ocupacional completo.**

Se podría comenzar el análisis con un grupo de personas que opere dentro de una función administrativa. La primera acción en el desarrollo de normas, consiste en identificar las funciones ocupacionales dentro de la organización. A lo que Fletcher (2002) llama "Diagrama Ocupacional". La organización debe considerar: ¿Cuáles son las principales funciones ocupacionales de la fuerza de trabajo de la empresa?

Primero se debe pensar en todas las áreas fundamentales de trabajo, o propósitos básicos de la empresa. Por ejemplo, en el sector de ventas, tal vez la mayor parte del personal de la organización se encuentre en ocupaciones de ventas o de servicio al cliente. Por otra parte, si se trabaja en el sector de ingeniería, una gran cantidad de sus empleados operará en funciones de ingeniería o de nivel técnico. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones tienen también personal en las llamadas áreas ocupacionales "genéricas", como dirección, administración o capacitación. Entonces, se decide que partes del programa de desarrollo de normas se realizarán y después se asignan prioridades.

### **Etapas 2: Identificar grupos expertos**

Con el diagrama ocupacional, podrá comenzar a identificar a los miembros de un grupo de trabajo experto para cada área. Estos deben ser "ocupantes de la función expertos", en la función ocupacional específica que se analiza.

### **Etapas 3: Informar a los grupos expertos.**

Una vez identificado el grupo, se preparan las notas informativas. Por lo general se piensa en las normas relacionadas con las tareas. Para Fletcher (2000), es raro encontrar una organización en la que las normas de desempeño se han hecho explícitas. El grupo deberá estar consciente de:

- El propósito de la actividad es desarrollar normas basadas en Competencia.
- Las normas a desarrollar reflejan los resultados de la actividad en el trabajo, no las tareas.

- El proceso del Análisis Funcional es repetitivo y flexible. A medida que el análisis avanza, es inevitable que se realicen cambios.
- Las normas son una clasificación de las áreas ocupacional en las que las personas operan y deben seguir reglas de clasificación:
  - Deben ser completas, cubriendo todas las funciones que operan dentro del área ocupacional.
  - Cada una de las categorías identificadas deberá ser distinta de las demás.
  - Deben reflejar lo que de verdad ocurre en el lugar de trabajo.

**Etapa 4: Determinar el propósito fundamental de la organización y la función ocupacional.**

Se comienza por establecer el propósito fundamental de la organización y la función ocupacional. Definir el propósito fundamental de la organización asegura que las normas producidas reflejan los objetivos organizacionales y no solo el parámetro de desempeño competente de la persona en forma sectorial.

Un propósito fundamental es una “definición funcional” de toda la organización: se hace referencia a la declaración de misión de la empresa como propósito fundamental, de lo contrario, será preciso establecer una. Del mismo modo, el propósito fundamental reflejará el papel funcional que desempeña esta ocupación. Algunos ejemplos de propósito fundamental son los siguientes:

Ejemplos de sector	
Industria de acero	Proporcionar una variedad de productos de hierro y acero mediante el proceso de materia prima para cumplir los requerimientos previstos y reales de mercado.
Capacitación y desarrollo	Desarrollar el potencial humano para asistir a las organizaciones y personas a alcanzar sus objetivos.
Ventas al detalle	Hacer que los artículos para el hogar estén disponibles para su venta a los clientes domésticos.
Ejemplos de función ocupacional:	
Cajero de al sociedad constructora	Proporcionar asesoría financiera y servicios de inversión directa a los clientes individuales y de grupo (no corporativo)
Gerente de manufactura	Coordinar y administra los recursos humanos, materiales y de capital así como los sistemas asociados de producción, a fin de fabricar productos que cumplan con las necesidades de los demás.

Ejemplos de propósitos básicos (Fletcher, 2000)

Se observa que todas las definiciones de propósito fundamental siguen un patrón establecido. Por ejemplo:

Verbo activo	Objeto	Condición o contexto
Desarrollar	el potencial humano	para asistir a la organización

Es muy importante que los verbos sean evaluables

Es posible aplicar la misma declaración a todos y cada uno de los niveles dentro de una ocupación, por ejemplo:

El propósito fundamental del sector de capacitación y desarrollo...
El propósito fundamental de cada organización de capacitación y desarrollo...
El propósito fundamental de cada departamento de capacitación y desarrollo...
El propósito fundamental de cada funcionario de capacitación y desarrollo en forma individual...
...es desarrollar el potencial humano para ayudar a las organizaciones y a las personas a lograr sus objetivos.

Vale la pena invertir tiempo en la definición del propósito fundamental. Es un aspecto crítico del proceso de Análisis Funcional.

#### **Etapas 5: Aplicar las reglas del análisis.**

Las “reglas de separación” se les consideran como criterios mediante los cuales se realiza el análisis. Por ejemplo, las reglas podrían relacionarse con:

- Diferentes métodos que requieren normas diferentes
- Procesos cíclicos, como el ciclo de capacitación
- Etapas en un proceso o sistema: entrada, proceso, salida
- Distintos enfoques o sistemas, es decir, los que se relacionan con las personas y los que se relacionan con productos o procesos.

Se aplican las reglas seleccionadas del análisis a la declaración de propósito fundamental, y a cada declaración resultante. Al preguntar de manera continua, “¿que es preciso hacer para lograr esto?” será posible enfocarse en las funciones reales en lugar de hacerlo en las actividades basadas en tareas. Por ejemplo, si se identifica una tarea como “pasar cartas a máquina”, opera a un nivel de separación demasiado bajo. Un capturista o una secretaria hace más que la sola transcripción de cartas en la maquina: esto es parte de una función más amplia que podría expresarse como “generación de documentos capturados”. Entonces, esto refleja tanto el resultado como la función (resultado = documento producido; función = generación de una variedad de documentos).

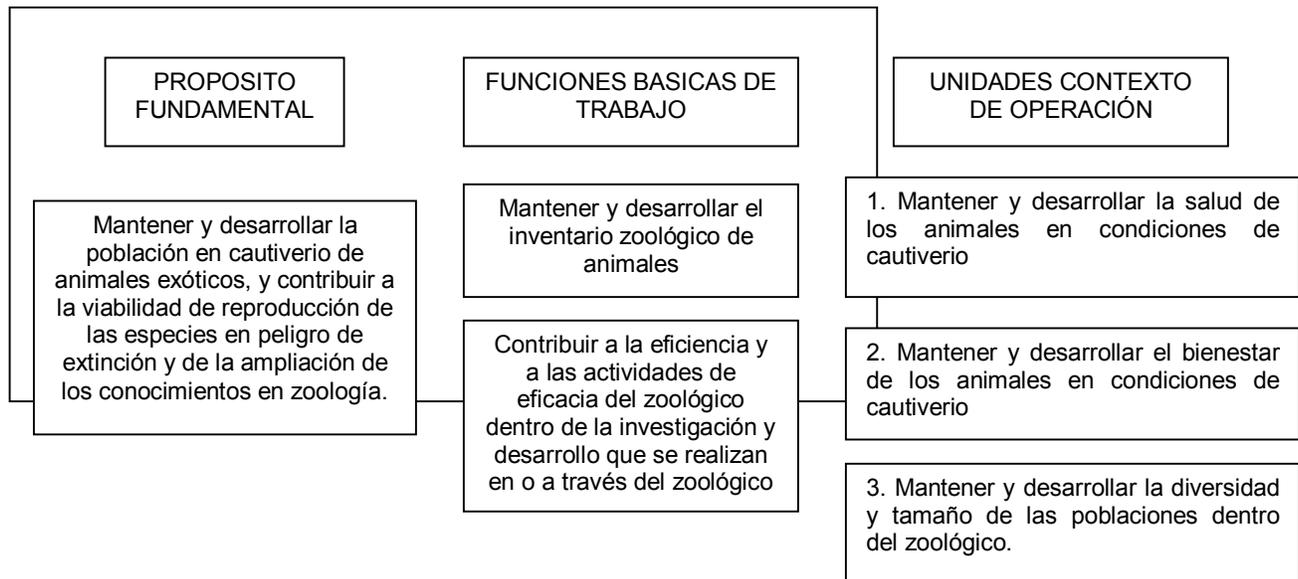
Fletcher (2000) sugiere que la pregunta “¿Por qué hace usted eso?” hace que las personas se enfoquen en el nivel específico que se analiza. Se continúan aplicando las reglas de análisis para identificar las funciones que de hecho formen “unidades de Competencia”.

### Unidades de Competencia

Una unidad de Competencia refleja un aspecto de la actividad de trabajo que:

- Puede realizar una persona
- Tiene un verdadero significado como “componente comercial” de una actividad basada en el trabajo.
- Puede agruparse con otras unidades para formar una calificación.

La unidad de Competencia es el componente más pequeño de un sistema de acreditación, debe reflejar una combinación de actividades en el lugar de trabajo, atractivas para los patrones. A continuación se ilustra un Análisis Funcional, llevado al nivel de unidades.



Fletcher (2000)

Esta puede ser la parte más difícil del proceso de Análisis Funcional. El propio análisis es un proceso repetitivo: son comunes los cambios frecuentes. Una vez que el análisis alcanza el nivel de unidades, el grupo de expertos estará listo para identificar las normas ocupacionales y las Competencias requeridas.

## **Etapas 6: Establecer borradores de normas.**

Las normas ocupacionales se componen de elementos, criterios de desempeño y declaraciones de rango. Al trabajar desde el nivel de unidades, el análisis continuará identificando los resultados fundamentales de la actividad en el lugar de trabajo.

Los elementos de Competencia son las subdivisiones en las que es posible desglosar la unidad: son las partes integrantes necesarias de la unidad. La lista de verificación ayudará a probar cada elemento que se defina.

Cada elemento:

¿Utiliza un lenguaje preciso y consistente con el uso normal?

¿Representa una función distinta de trabajo dentro de la ocupación?

Evita la descripción de los procedimientos o métodos, sino que se enfoca en los logros y resultados de la actividad

¿Comienza con un verbo, contiene un objeto y una declaración condicional o contextual (en caso que esta última sea apropiada)?

¿Describe logros susceptibles de ser evaluados?

Los elementos como grupo:

¿Identifican, en los casos apropiados, los aspectos críticos de las tareas o la administración de contingencia?

Lista de verificación de elementos Fletcher (2000)

Un análisis de la unidad de servicios financieros (“proporcionar información y asesorías, y promover servicios a los clientes”) identificaría los siguientes elementos:

Elemento 1: informar a los clientes sobre productos o servicios, a solicitud de estos

Elemento 2: asesorar a los clientes sobre productos y servicios que no se incluyen y cumplen con el requerimiento identificado.

Elemento 3: promover la venta de productos y servicios adicionales a los clientes existentes.

Elemento 4: promover la venta de productos servicios a clientes potenciales

Elemento 5: investigar los detalles de los clientes para determinar si son elegibles para los productos de crédito.

Criterios de desempeño, ya definidos los elementos de Competencia, es posible comenzar a definir criterios del desempeño para cada uno. Los criterios de desempeño indican los resultados necesarios de la actividad en el lugar de trabajo. Existe un patrón específico para la expresión de estos criterios. Cada criterio deberá:

Comenzar con el resultado y seguir con las cualidades de este.

Las siguientes preguntas son útiles para definir los criterios de desempeño (Fletcher, 2000):

1. ¿Cuáles son los resultados fundamentales (deseados) de esta actividad (elemento)?
2. ¿Cuáles son las cualidades fundamentales de estos resultados?
3. ¿Qué aspectos de la organización, seguridad, etcétera, en el trabajo, son críticos para un desempeño competente?

Las primeras preguntas relacionarán los procesos o los procedimientos: establecerán la serie de pasos que emprenderá en la identificación del cliente, de sus necesidades y en proporcionar asistencia. Esto no es lo que se busca, si existen dificultades en esta modalidad, pregunte: ¿Qué obtuvo usted en realidad?, ¿Qué logró cuando hizo eso? Lo anterior se enfocará en el resultado final de la actividad en el lugar de trabajo. Una vez identificados los resultados y cualidades, el siguiente paso es expresarlos en el formato correcto: comenzar siempre la expresión de los criterios de desempeño con un resultado. De esta manera, siempre estará orientada hacia ese punto fundamental, la estructura y expresión de los criterios del desempeño diferirá de todos los demás aspectos de las normas. Una verificación importante de las normas es que deben ser susceptibles de evaluación.

Las declaraciones de rango definen las situaciones y circunstancias en las que se esperaría que funcionara una persona competente. Al definir el rango, siempre será preciso hacer referencia al elemento del título para el enfoque principal. Por ejemplo: si el título del elemento fuera “coordinar el viaje y el alojamiento”, el rango se relacionaría con:

- número y tipo de viajeros
- modalidades de viaje
- destinos
- requerimientos de salud y seguros
- documentos de viaje
- requerimientos de divisas

La definición del rango contribuye a la identificación del conocimiento básico necesario para tal desempeño de Competencias.

Las Normas de Competencias son deliberadamente generales: se aplican en todo el sector y representan un parámetro de desempeño competente. Las declaraciones de rango reflejan las actividades actuales y, por lo tanto, son más específicas. Dos sectores relacionados pueden tener las mismas normas básicas, según se describen en los elementos y criterios de desempeño, pero las declaraciones de rango serán distintas, siendo específicos a la actividad dentro de cada sector. Algunas Unidades de Competencias contendrán elementos y criterios de desempeño que se aplican en ambos sectores, pero el rango de actividad (que abarca el equipo, artículos, etc.) será diferente dentro de esas unidades.

El término indicadores de rango se utiliza en el desarrollo de normas genéricas. Fletcher (2000) menciona que es posible utilizar los indicadores de rango como base del propio proceso de desarrollo.

#### **Identificación de los conocimientos fundamentales.**

Incluye la necesidad de que las personas apliquen el conocimiento dentro de la función del puesto. Es importante reconocer que no es el conocimiento por si solo lo que se evalúa dentro de un sistema basado en Competencias, sino su aplicación dentro del lugar de trabajo. Los pasos para identificar el conocimiento fundamental son:

Identificar el rango de actividad, ¿en que contextos y condiciones desarrolla una persona el elemento descrito?, ¿con que contingencias debe tratar? Es preciso preguntar varias veces: ¿Qué ocurriría si...?

La evaluación con base en las Competencias es básicamente la colección de evidencias suficientes y validas de desempeño competente. ¿Qué evidencia diría que la persona ha aplicado un conocimiento relevante a lo largo de un rango específico de actividades?

#### **Evidencia de Competencia.**

Existen dos tipos de evidencia a recolectar:

- a) Evidencia de desempeño
- b) Evidencia de conocimiento.

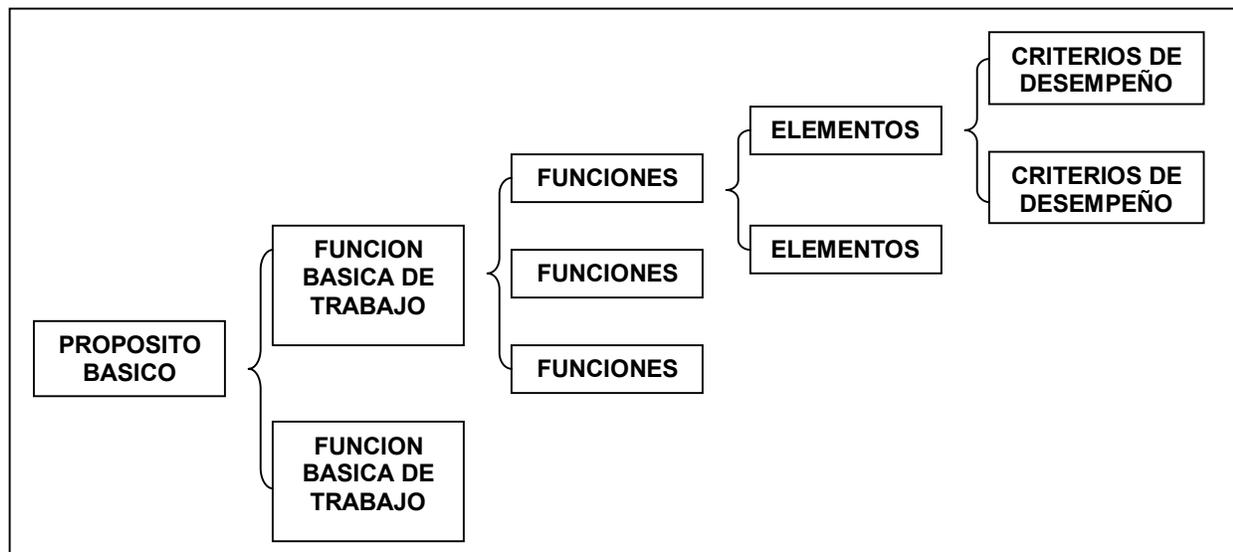
Los escritores de normas deben incluir ejemplos de los tipos de evidencia que podrían presentarse en forma realista a lo largo de una actividad normal en el lugar de trabajo.

**Etapas 7: Consultar a los ocupantes de la función, definir y convenir normas finales.**

Una vez instaladas las normas en borrador, deberán circularse a los ocupantes de la función con un sencillo cuestionario para su realización. Las preguntas fundamentales que es preciso responder en este momento son (para cada elemento y unidad):

- ¿Esta unidad y elemento tiene sentido para los usuarios?
- ¿Tienen esta unidad y elemento verdadero significado en el lugar de trabajo?
- ¿La terminología es fácil de comprender y se utiliza normalmente?
- ¿Es posible evaluar esta unidad?
- La declaración de rango es:
  - ¿Demasiado específica?
  - ¿Demasiado amplia?
  - ¿Completa o incompleta?
- La evidencia en el borrador:
  - ¿Es realista?, ¿está completa o incompleta?
- ¿Los criterios de desempeño reflejan los verdaderos resultados del trabajo?
- ¿Existen comentarios adicionales?

El enfoque completo del Análisis Funcional se ilustra a continuación.



Fletcher (2000)

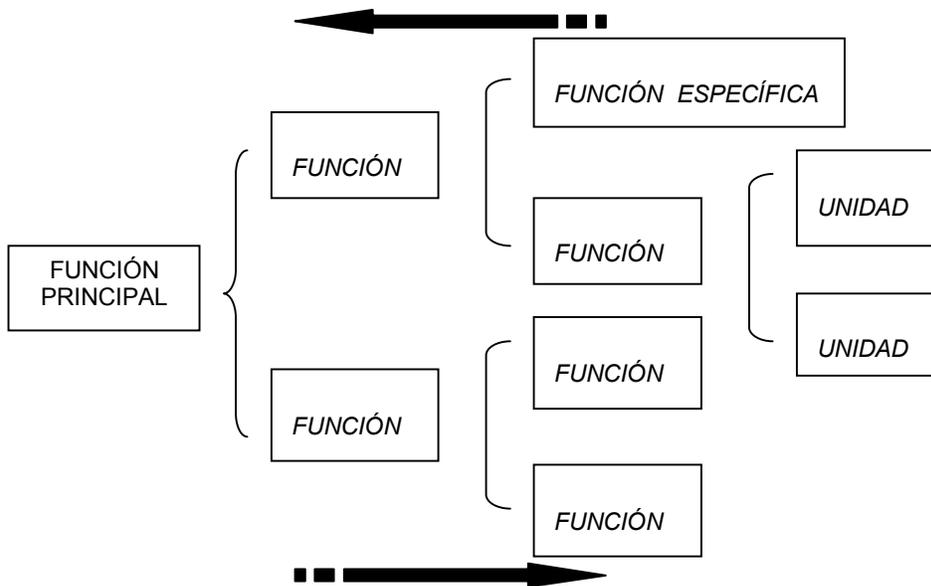
### 3.3.1 Herramientas del Análisis Funcional

El Análisis Funcional tiene tres herramientas principales para elaborar normas técnicas de Competencia Laboral y son: Mapa Funcional (desagregación), DACUM y Panel de Expertos.

### 3.3.2 Mapa Funcional

En el Mapa Funcional se integran las funciones que permitirán la estructura de la calificación laboral. Para obtener el Mapa Funcional se utiliza el Análisis Funcional y es la representación gráfica de las funciones laborales que se requieren para alcanzar los resultados previstos en una función global denominada propósito principal. El Mapa Funcional proporciona la información necesaria para la construcción de la calificación de Competencia Laboral.

La flecha superior indica para qué se hace la función específica o actividad.



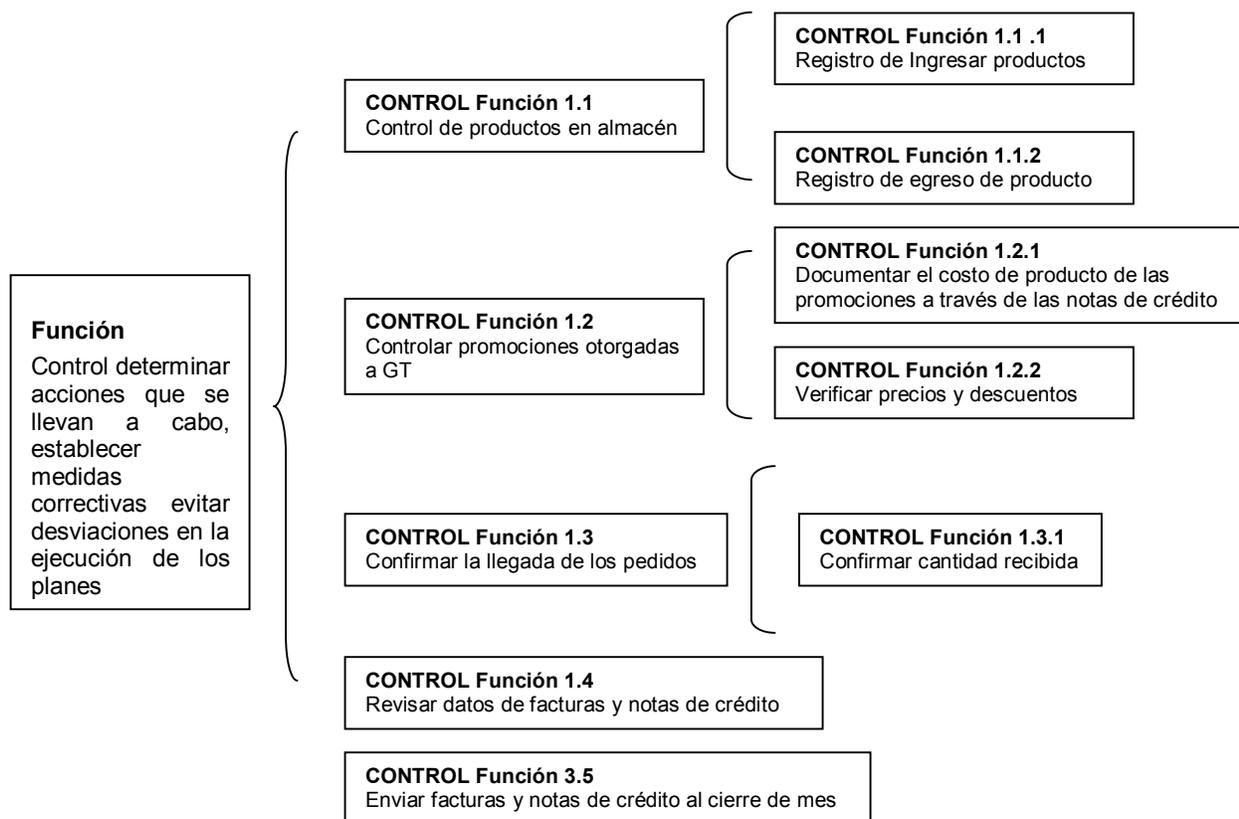
La flecha inferior indica el cómo se lleva a cabo la función principal u objetivo del puesto.

**Fig. 1** Mapa Funcional, la función principal se desagrega hasta tener funciones específicas y unidades de Competencia.

A continuación se muestra un ejemplo de un mapa funcional aplicado a las funciones de un puesto determinado.

**Propósito Principal**

Controlar ventas de productos para distribución, facturas, notas de crédito, almacén y ventas del Grupo, elaborar y cotizar compras a proveedores.



**3.3.3 Developing and Currículum (DACUM)**

DACUM es un segundo enfoque para la definición de NTCL, su nombre se deriva de “desarrollo de un plan de estudios”. Se trata de un instrumento para analizar ocupaciones y procesos de trabajo y desarrollar guías didácticas basadas en Competencia Laboral. Es útil como adicional al Análisis Funcional, en áreas ocupacionales específicas.

Tiene dos diferencias fundamentales al Análisis Funcional:

- Se enfoca en el análisis de puestos específicos en lugar de funciones
- Se centra en la identificación de conductas en lugar de resultados

En la medida que DACUM analiza el proceso productivo y las tareas que se derivan de ello, se genera información y conceptos que sirven de base para la construcción de otros

subsistemas. La metodología se caracteriza por establecer una conexión desde su diseño, entre la Norma de Competencia, expresada en criterios de desempeño y la construcción del currículum que debe conducir al cumplimiento de la misma ([http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/id\\_nor/dacum/index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/id_nor/dacum/index.htm)).

Las premisas de DACUM y que constituyen sus sustentos teóricos son dos:

1. Trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo de manera más precisa que cualquier otra persona.
2. Una manera efectiva de definir una función es describir en forma precisa las tareas que los trabajadores expertos realizan.

Estas premisas se basan a su vez en una mezcla de corrientes teóricas de la escuela conductista y funcionalista (Mertens, 1996).

El mapa DACUM es una matriz de funciones y tareas que el trabajador debe ser capaz de realizar, complementado con la identificación de conocimientos y habilidades generales, con comportamientos sociales requeridos, con el equipo, los materiales y herramientas que el trabajador ocupa, y con las tendencias y perspectivas del trabajo para el futuro inmediato.

Previo a iniciar el taller, se hace un análisis de necesidades para identificar si los problemas de desempeño que tiene la organización obedecen, y hasta qué punto, a un problema de capacitación, de gestión o a otra cosa. De este análisis se deriva también qué funciones u ocupaciones en la organización debieran ser analizadas en un taller. Se elige un grupo de 20 a 25 personas de la empresa, compuesto por trabajadores, supervisores y gerentes de diferentes áreas, y durante dos sesiones de cuatro horas cada una, se trabaja de manera colectiva sobre la identificación de los principales problemas en la organización, sus posibles soluciones y el papel de la capacitación en ellos (STPS-CIMO, OIT, 1994). De ahí se obtiene una primera aproximación de los conocimientos y habilidades generales requeridas, así como de las actitudes y tratos sociales. También permite identificar las áreas críticas para seguir con DACUM.

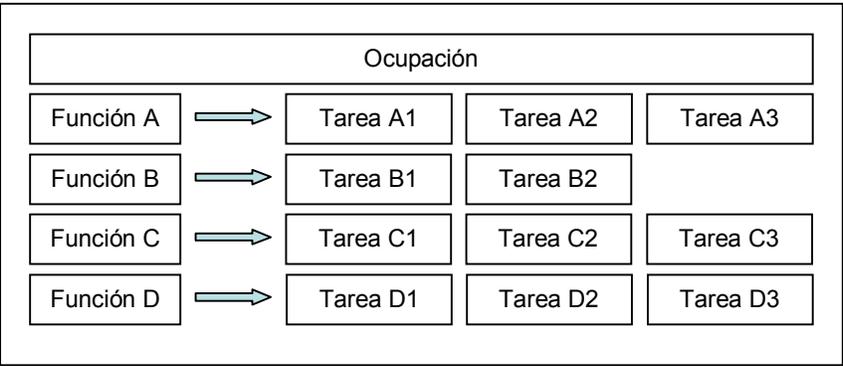
Una vez identificada el área donde se aplicará el taller-DACUM, se selecciona a un grupo de trabajadores considerados expertos por su desempeño demostrado y algunos de sus supervisores, para construir el mapa de funciones y tareas.

La duración del taller, no debe rebasar dos días de preferencia consecutivos, guiados por un facilitador que conozca y domine la metodología y que tenga experiencia en el manejo de grupos de adultos.

El enfoque DACUM supone los siguientes pasos (Fletcher, 2000):

1. Identificar el grupo de trabajo.
2. Realizar una revisión de las "áreas fundamentales de desempeño" para el papel ocupacional. Esta actividad se realiza antes de que el grupo se reúna, ya que las "áreas fundamentales de desempeño" proporcionan un punto de partida para el trabajo del grupo.
3. Explicar las reglas básicas para DACUM al grupo.
  - Los comentarios deben ser objetivos y equilibrados
  - Ninguna respuesta o decisión está "grabada en piedra": los cambios frecuentes al trabajo desarrollado son normales.
  - Un área fundamental de desempeño es la descripción de una actividad de trabajo que se relaciona con el desempeño eficaz.
  - Los "objetivos de desempeño" constituyen un desglose para la función del trabajo específico.
4. Ayudar al grupo a definir los objetivos del puesto y ponerlos en una secuencia lógica. La actividad restante es muy similar a la que se usa dentro del Análisis Funcional, pero con un enfoque en el puesto en lugar de las funciones.

Las tarjetas de índice con las áreas fundamentales de desempeño deben colocarse en un tablero, y los objetivos de desempeño que se relacionan con cada una se ponen debajo de ellas. Cuando el grupo siente que todos los objetivos se han identificado correctamente, se colocan las tarjetas en una secuencia lógica.



A continuación se anexa un ejemplo de una matriz DACUM terminada:

Matriz DACUM: Enfermera o enfermero registrado								
Función	Tareas							
A	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
Valorar al paciente	Examinar las valoraciones efectuadas por el médico u otros	Demostrar al paciente confianza y apoyo	Evaluar factores de riesgo	Valorar signos vitales	Efectuar la valoración física	Obtener la historia médica del paciente mismo	Valorar la condición mental y física del paciente	Completar los formatos de admisión
B	B1	B2	B3	B4	B5	B6		
Planificar el cuidado del paciente	Identificar los problemas del paciente según diagnóstico	Desarrollar los cuidados de corto y largo plazo	Establecer las acciones de intervención de enfermería	Completar formatos del plan de cuidado	Interactuar con la familia del paciente	Coordinar los horarios de atención del paciente		
C	C1	C2	C3	C4	C5	C6		
Suministrar los cuidados diarios	Establecer El tipo de cuidados diarios requeridos según el estado del paciente	Ayudar al paciente con su higiene personal (preparación, baño, higiene bucal)	Ayudar con la movilización y traslado del paciente	Ayudar a la alimentación del paciente	Ayudar a la presentación personal del paciente	Ayudar al paciente para utilizar el baño		
D	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	
Evaluar el cuidado del paciente	Valorar la respuesta del paciente a los medicamentos	Valorar la respuesta del paciente al tratamiento	Valorar la respuesta del paciente a la terapia	Evaluar los cuidados sobre las heridas	Evaluar los cuidados sobre la piel	Evaluar la comprensión del paciente sobre el plan de atención	Documentar los hallazgos de la evaluación	

Al dirigir una actividad DACUM, el enfoque debe radicar en las conductas verdaderas: ¿Qué hacen las personas en realidad cuando llevan a cabo estas áreas fundamentales de desempeño? Este enfoque es lo que ha llevado a la crítica del DACUM dentro de los desarrollos basados en las Competencias.

Lo anterior no significa que únicamente se aplica a nivel de la empresa, sino también es posible a nivel de la rama de actividad.

Esta sección tuvo como objetivo brindar un panorama general de la metodología DACUM como una herramienta adicional al Análisis Funcional, aunque esta no será retomada en los próximos capítulos.

### 3.3.4 Panel de Expertos

Aunque el panel de expertos es utilizado por varias herramientas también puede considerarse como una herramienta independiente.

Consiste en reunir a una serie de personas con un buen conocimiento de la organización y del puesto que se va a definir; generalmente, personas de nivel ejecutivo y de la línea jerárquica del puesto, que conocen la proyección, el enfoque o la actividad que la organización desea para ese puesto (Dirube, 2004).

La reunión comienza explicando en qué consisten las Competencias, qué importancia tienen para la organización y cómo deben estar definidas, para pasar a comentar cuál es la misión de la organización, cuáles sus políticas, qué cultura es predominante y cuál es su futuro. Posteriormente se describe el puesto, indicando su dependencia y sus relaciones, así como la responsabilidad que asume y las áreas de actividad.

Una vez ubicado y tras haber reflexionado sobre el puesto y su entorno, se listan las tareas que debe abordar:

<b>Áreas de Actividad Tareas</b>	<b>Liderazgo</b> Conducir Formar	<b>Planificación</b> Presupuesto Seguimiento	<b>Riesgos</b> Análisis Concesión Recuperación	<b>Supervisión</b> Control Delegación	<b>Comercial</b> Ventas propias Dirección de equipo
<b>Otras características</b>	<b>Debe ser modelo de conducta</b>		<b>Mantener relaciones políticas</b>	<b>Iniciativa</b>	

Con esta referencia, se irán asignando las Competencias que permitan llevar a cabo la actuación más exitosa en ese puesto de trabajo:

<b>Áreas de Actividad Competencias</b>	<b>Liderazgo</b> Liderazgo en Trabajo en equipo Coaching	<b>Planificación</b> Orientación a resultados	<b>Riesgos</b> Pensamiento analítico Búsqueda de información	<b>Supervisión</b> Preocupación por la calidad total	<b>Comercial</b> Orientación al cliente Persistencia
<b>Otras características Competencias</b>	<b>Debe ser modelo de conducta</b> Ética		<b>Mantener relaciones políticas</b> Influencia Capacidad de Relación	<b>Iniciativa</b> Iniciativa	

Una vez identificadas las Competencias del puesto ha de procederse a su definición. Por ejemplo:

Orientación a resultados: tener permanentemente presentes los objetivos de su unidad y trabajar para conseguirlos.

Si uno de los objetivos del panel consiste en definir un perfil que, además me sirva para evaluar el desempeño, se pueden establecer niveles de conducta que reflejen un desempeño por debajo del exigible, normal, bueno y muy bueno:

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para trabajar con otras personas con las que participa en un proyecto común, compartiendo información y actuando en beneficio de los intereses y objetivos del grupo , por encima de sus propios intereses y objetivos
<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>
<b>Desempeño por debajo de lo exigible</b>	No comparte información discrepa sobre la actividad del grupo y sobre las aportaciones de los demás
<b>Desempeño normal</b>	Cumple con los compromisos que le demanda el grupo de una forma sincera, pero sin realizar aportaciones personales.
<b>Desempeño bueno</b>	Aporta sugerencias e ideas para mejorar los resultados. Es una persona muy activa.
<b>Desempeño muy bueno</b>	Genera un ambiente de confianza y cordialidad dentro del grupo, que favorece la cooperación y los resultados.

El mayor problema que se puede desprender de un método como este es que, a pesar de la buena voluntad de quienes definen las Competencias, estas se definan de acuerdo a parámetros difícilmente observables, lo que complicará su evaluación y utilidad para que

sean un objetivo profesional. Otro problema que arrastra este procedimiento es que se definan perfiles excesivamente idealizados, que si bien no invalidan la utilización de las Competencias definidas si dificultará el uso de esta herramienta.

Los paneles de expertos pueden llegar a definir perfiles poco útiles si cuando deciden las Competencias no tienen en consideración aspectos como (Dirube, 2004): cultura, creencias, hábitos de relación o estructura organizacional.

Estas fueron las herramientas que utiliza el Análisis Funcional para identificar Competencias Organizacionales y Competencias Técnicas. Continuaremos con el Análisis Conductual para identificar Competencias Superiores.

### **3.4 Pasos para identificar Core Competences o Competencias Organizacionales.**

Se refieren a las Competencias que todos los miembros de una organización deben poseer y aumentan la probabilidad de alcanzar el objetivo y misión de la empresa surgidos a partir de la planeación estratégica (Butteris, 2003).

Existen dos maneras de identificarlas:

1. Tomando en cuenta la definición de la misión y valores, transformándolos en Competencias Laborales a través del Análisis Funcional.
2. Identificar en la Cadena de Valor aquellas etapas que le dan valor real al producto o servicio y encontrar las Competencias relacionadas.

Estos dos sistemas se explican a continuación:

#### **1. Transformar la misión y valores de la empresa en Competencias Laborales a través del “Análisis Funcional”.**

Antes de iniciar el presente apartado, es necesario mencionar la definición de misión, visión y valores organizacionales.

La misión es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos, se refiere a la razón de ser de la empresa.

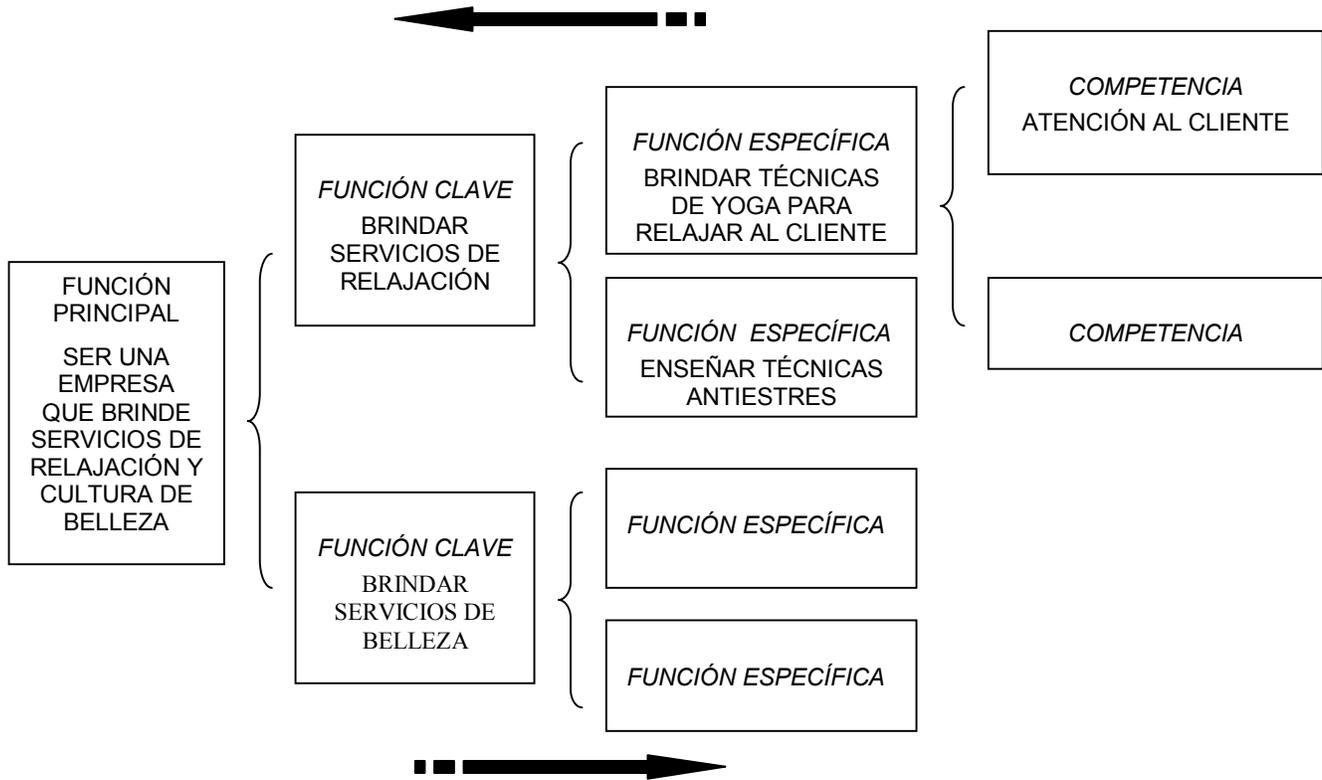
La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Expone de manera evidente y ante todos los grupos el reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades. Permite enfocar la capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

Los valores son generadores de compromiso y normas generales de conducta, que se identifican con el contexto de la cultura organizacional que se desea consolidar y fortalecer.

El Análisis Funcional es una técnica para identificar y ordenar las funciones laborales (se refieren a las actividades que son necesarias para lograr uno o varios objetivos de trabajo), que se llevan a cabo para lograr la misión y visión, los pasos se resumen en el siguiente cuadro:

Paso 1	Se comienza por establecer el Propósito Fundamental o Misión de la organización, lo que asegura que se reflejen los objetivos organizacionales.
Paso 2	Se elabora un Mapa Funcional que es la representación gráfica estructurada de las funciones laborales requeridas para alcanzar los resultados previstos por el propósito principal. Cuando se diseña el Mapa Funcional en la metodología se parte del propósito o la misión de la empresa.
Paso 3	Se identifican las funciones que permiten llegar a cumplir el objetivo.
Paso 4	Se nombra la Competencia que permite desempeñar la función.
Paso 5	Se define conceptual y operacionalmente la Competencia.

Ejemplo práctico:



**2. Identificar en la Cadena de Valor, las etapas que dan valor real y transformarlas en Competencias Organizacionales.**

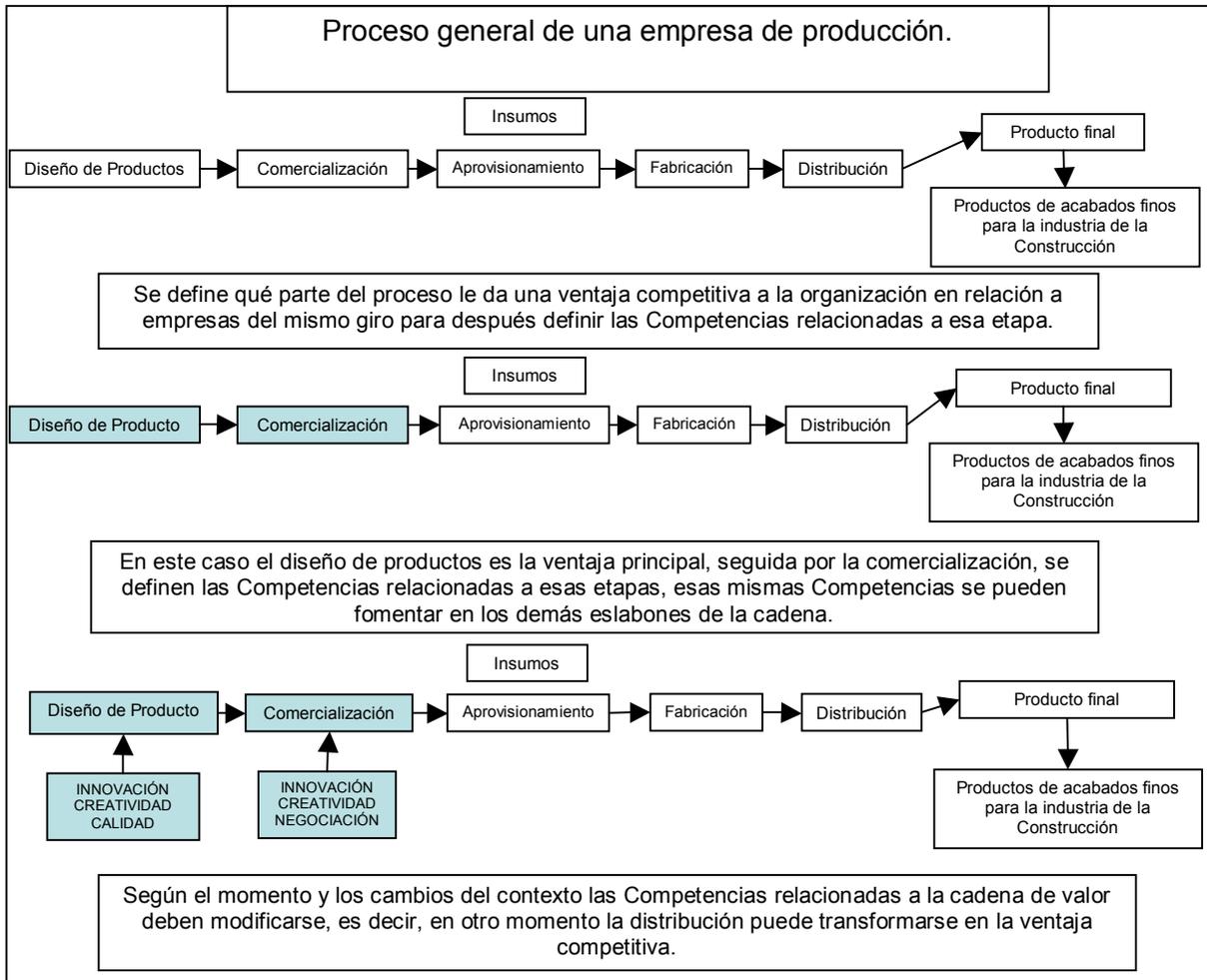
La cadena de valor consiste en las actividades que le dan una validez significativa a los procesos de un trabajo determinado y al margen que se genera, las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector en particular, a través de la siguiente secuencia:

Paso 1	Se comienza identificando el resultado final ya sea producto o servicio, así como el inicio desde la entrada de los insumos.
Paso 2	Iniciando con la cadena genérica cada categoría puede dividirse en actividades discretas, esto se logra partiendo del resultado final preguntándose ¿qué necesité para llegar a esta etapa?, hasta llegar al inicio de la cadena.
Paso 3	Definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías

	<p>discretas se aíslen. Las funciones amplias como manufactura o mercadotecnia deben ser subdivididas en actividades. El flujo del producto, le flujo de pedidos o el flujo de papel pueden ser útiles para hacer esto.</p> <p>El principio básico es que las actividades deberían estar aisladas y separadas cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tengan economías diferentes</li> <li>• Tengan un alto potencial de impacto de diferenciación</li> <li>• Representen una parte importante o creciente del costo, el análisis expone diferencias importantes para la ventaja competitiva</li> </ul>
Paso 4	Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa.
Paso 5	Al tener definida la cadena de valor, tenemos que pensar en las Competencias relacionadas con los momentos en que se imparte valor al proceso es ahí donde conviene invertir tiempo para comenzar una gestión por Competencias.

Por ejemplo,



### 3.5 Análisis Conductual

Las Competencias se manifiestan a través del comportamiento, se pueden observar y, conociendo el por qué de cada conducta, se pueden agrupar aquellas que tengan características comunes (Dirube, 2004).

#### 3.5.1 Herramientas del Análisis Conductual.

Para Spencer (1993), los métodos más importantes de investigación para identificar Competencias en este enfoque son:

1. Muestras de criterio, este método compara personas que tienen éxitos claros en el trabajo con personas que son menos exitosas para identificar las características asociadas con el éxito, por ejemplo la rejilla de Kelly que trataremos más adelante.

2. Identificación de comportamientos relacionados causalmente con el éxito, una Competencia involucra situaciones que generan conductas que se pueden observar en: la vida real, estudios de caso, autoreportes e incluso en pruebas de opción múltiple con respuestas de situaciones estructuradas, interpretando lo que espontáneamente piensa y hace una persona en una situación para alcanzar el éxito de una función.

### **3.5.2 Entrevista por Competencias**

La principal herramienta del Análisis Conductual para identificar Competencias Superiores es la entrevista, por lo cual se abordarán aspectos básicos, para después entrar a la metodología de Incidentes Críticos y Eventos Conductuales.

La entrevista es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes (Grados, 2000).

Previo a la entrevista es necesario revisar los siguientes puntos:

- Determinar objetivos, definir el propósito por el que se va a realizar la entrevista, esto dará la pauta de la información que debe obtenerse y de la dirección que debe dársele
- Estructurar la entrevista, deben definirse con antelación los tópicos que se van a tocar
- Revisar la información, tener presente la información del puesto y del entrevistado
- Seleccionar el escenario y evitar interrupciones

#### **Etapas de la entrevista (Grados, 2000)**

Apertura: Recepción formal del entrevistado, donde se conocen por primera vez ambas partes; entrevistado, entrevistador, y recíprocamente tienen la primera impresión o impacto.

Rapport: Es la corriente afectiva y de comunicación que se da entre entrevistado y entrevistador. Disminuye la ansiedad del entrevistado, crea un clima de confianza, espontaneidad y provoca que el entrevistado se comporte de modo natural.

- Approach: La distancia social de acuerdo al tipo de entrevista y con el objetivo que se pretenda, por ejemplo: "contésteme una pregunta ingeniero" o "háblame de ti".
- Empatía: Es la capacidad de sentir o imaginar lo que otro siente, de compartir y comprender las percepciones de otra persona.
- Desarrollo: Es la etapa de la entrevista que implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas las conductas y actitudes que emite el entrevistado. Es la etapa donde se obtiene mayor cantidad de información. Se sugiere tocar las áreas general y escolar.
- Cima: El objetivo se centra en obtener información cualitativa más significativa. Las áreas que se sugiere tocar para investigar datos de tipo cualitativo son: ocupacional, concepto de si mismo y metas y como transición al cierre, se puede preguntar de las áreas familiar, salud y pasatiempos.
- Cierre: Este es el momento de decir los pasos a seguir e informar claramente al entrevistado lo que va a suceder.

También es importante poner atención a otros tipos de información como lo es la no verbal. Se trata de un análisis aproximado del carácter de un individuo, tomando como base la manera de moverse, y la manera en que lo haga representará un rasgo de su personalidad. El sistema que se ha elaborado para el estudio de este tema se denomina: esfuerzo forma, el cual centra su atención en el cómo del moviendo corporal, en contraste con el qué. No el acto de caminar sino la manera en que se hace, no el acto de estrechar la mano, sino la forma de hacerlo (Grados, 2000).

Sus principales parámetros son:

- Gesto y postura
- Actitudes corporales
- Flujo de esfuerzo
- Espacio vital

Es de relevancia ser sensibles al observador la expresión corporal, sobretodo en los casos en que se manifiesta incoherencia entre lo que se nos comunica verbalmente y lo que se expresa a nivel corporal.

### **Técnica de Incidentes Críticos de Flanagan.**

Se trata del antecedente directo de la Entrevista de Eventos Conductuales que se utiliza para identificar Competencias Superiores. Esta técnica utilizada por Flanagan en 1954 ha sido innovada y utilizada con algunas variables a través de los años. Un “Incidente Crítico” se trata de actividades sin cuya realización adecuada es imposible o improbable alcanzar el resultado deseado. (Ansorena, 2004). Un incidente crítico se puede definir contestando las siguientes preguntas:

¿Cuáles fueron las circunstancias generales que condujeron a ese incidente?

Descripción lo más exacta posible de lo que hizo que le pareció tan eficiente.

¿Cuándo se produjo?

¿Cuánto tiempo hace que el operario está en ese puesto de trabajo?

¿Cuánto tiempo lleva ese trabajador en la empresa?

Características de la entrevista de Incidentes Críticos (Alles, 2003)

- Utiliza una estrategia estructurada de exploración (no una secuencia de preguntas) que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve
- Obtiene comportamientos concretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado
- Va más allá de los valores del candidato o de lo que el cree que hace. Logra averiguar lo que de verdad ha hecho
- Se centra en aquello que el entrevistado ha hecho, en relación con lo que asegura el éxito en el puesto

Como regla general toda entrevista deberá incorporar algunas preguntas que permitan explorar en qué medida el evaluado muestra rasgos estables de conducta adecuados al puesto.

### **Preparando una entrevista por Competencias.**

Previo a una entrevista por Competencias es necesario saber qué es lo que estamos buscando, para lo cual debemos realizar un análisis de los “Incidentes Críticos” para el éxito en el puesto de trabajo, por ejemplo, un Incidente Crítico en el área de ventas es encontrar la oportunidad de asegurar y “cerrar” una venta, las Competencias utilizadas pueden ser: Empatía, Sensibilidad Comercial y Orientación al Logro.

El objetivo es identificar las situaciones específicas en las que el ocupante o aspirante del puesto de trabajo, debe poner en juego sus Competencias y experiencia, de modo que se consigan los fines o resultados deseados, estos incidentes críticos pueden ser tanto positivos como negativos, por ejemplo, un incidente negativo puede ser el no entregar en tiempo los requerimientos de materia prima para la planta, lo que traería como consecuencia retrasos en la producción e incluso pérdida de clientes, las Competencias relacionadas son: Atención al detalle, Planeación y Organización. Se pueden utilizar las siguientes pautas de razonamiento para encontrar las Incidentes Críticos:

Pasos	Descripción
Paso 1	Identificación de cada situación necesaria para alcanzar cada objetivo del puesto. Cada área de resultados implica la resolución de situaciones en las que se debe conseguir un objetivo específico que resulta ser un paso intermedio para la consecución del objetivo del puesto.
Paso 2	Consiste en decidir cuáles de las situaciones identificadas son realmente cruciales para el correcto desempeño del puesto hacia los resultados deseados y cuáles son accesorio o periférico a ellos.
Paso 3	Tener en cuenta que las diferentes situaciones “críticas” que ha de resolverse harán poner en juego al ocupante del puesto Competencias, conocimientos e incluso herramientas e instrumentos técnicos, por ejemplo: manejo de programas como AUTOCAD o SPSS.
Paso 4	Se consideran las restricciones que deberá afrontar con acierto el ocupante del puesto si quiere alcanzar el éxito en sus resultados no sólo de forma transitoria.
Paso 5	Se identifica el grado, tipo y alcance de la experiencia previa requerida para el puesto, se debe tener en cuenta los aprendizajes requeridos por la tarea y los motivos por los que se requieren, el grado de desarrollo de esa experiencia y el tipo de experiencias no aceptables para el desempeño del puesto.

Al tener identificados los “Incidentes Críticos” para obtener los resultados esperados del puesto podemos identificar las Competencias relacionadas para poder desempeñar esa situación (Ansorena, 2004).

- a) Se deben considerar las Competencias conductuales requeridas para cada uno de los Incidentes Críticos para alcanzar un resultado positivo. Nos referimos a aquellas Competencias que son totalmente imprescindibles y en cuya ausencia la situación crítica no puede realizarse completa o adecuadamente y en consecuencia el objetivo del puesto no se cumplirá
- b) Decidir cuáles de las Competencias conductuales señaladas son las que se repiten de forma sistemática en mayor número de ocasiones o las que resultan más importantes.

- c) Se determina el grado de requerimiento en la destreza de cada una de las Competencias conductuales que requiere el puesto.

Para Alles (2003), la entrevista por incidentes críticos no es igual a una entrevista por Competencias pero son muy parecidas, es decir, se puede hacer una entrevista por Competencias simplificada aun en aquellas empresas que no tengan organizado un sistema de gestión de Recursos Humanos por Competencias. Los objetivos que se persiguen son los mismos, pero la profundidad de la herramienta es diferente, y también lo es el tiempo requerido.

### **Entrevista por Competencias**

“La conducta futura de las personas puede predecirse contemplando de forma completa y crítica su conducta pasada” Álvaro de Ansorena (2004).

El objetivo fundamental de este paso es realizar una entrevista para determinar las características individuales, profesionales y sobretodo de comportamientos de los evaluados.

### **Los objetivos de la entrevista por Competencias son los siguientes**

- Conocer a la persona, sus características, necesidades e intereses
- Explorar la trayectoria profesional y sus Competencias relacionadas al puesto
- Explorar el área motivacional del candidato y su posible ajuste socio afectivo al entorno del equipo de trabajo en el que se espera su incorporación

### **Generalidades de las entrevistas por Competencias**

La entrevista debe estructurarse de tal manera que se consigan los siguientes objetivos:

- Repasar los aspectos generales de la trayectoria personal y profesional del candidato de forma que conozcamos las líneas gruesas de su desarrollo pasado
- Explorar el tipo de responsabilidades que el candidato ha desempeñado en el pasado
- Explorar en profundidad mediante preguntas de recuerdos (flash backs para algunos autores) las características de la conducta general del candidato y sus implicaciones en el ámbito profesional

- Conocer algunos aspectos generales de las necesidades psicológicas básicas del candidato y de su tipo y perfil de motivación
- Mantener la entrevista encarrilada y facilitar la transición entre áreas de experiencia para lo cual puede ser útil el uso de preguntas guía en entrevistas semiestructuradas

En aquellas entrevistas en las que se persiga un conocimiento sobre conducta pasada y futura se insertarán como puntos básicos algunas preguntas de las llamadas “flash back”. Estas preguntas se refieren a preguntas lanzadas al candidato sobre algunos episodios o situaciones de su conducta pasada que le obligan a recordar determinados tipos de situaciones que ha vivido y en las que ha debido emitir conductas (Ansorena, 2004).

Para Ansorena (2004), las ventajas del uso del comportamiento pasado del candidato son las siguientes:

- Elimina malentendido sobre las experiencias pasadas del candidato
- Elimina las impresiones personales que sesgan la evaluación
- Reduce la “falsificación” del candidato

La forma de proceder después de lanzar la pregunta de flash back sobre una determinada Competencia conductual es la siguiente:

- Cerciorarse de que el candidato realmente recuerda un episodio real de su pasado que está en referencia con el flash back sobre el que exploramos, por ejemplo:
  - pláticame las vicisitudes más importantes que existieron alrededor de tu proyecto de autoría*
  - además del reto que implicó, me enfrenté con resistencias de las personas involucradas*
  - ¿resistencias?, dame un ejemplo real de una de ellas*
  - al comenzar a auditar el área algunos contadores ponían trabas para dar la información completa*
  - pláticame una experiencia*
  - si el contador Tejera; constantemente le surgían compromisos familiares el día en que se visitaría su área, además de no llevar su información al corriente con el pretexto de depender de otros contadores*
  - esto fue sólo en ese proyecto*

*-no, pero recuerdo que en ese momento fue más evidente*

- Utilizar una técnica o varias técnicas de entrevista para asegurar la información, la técnica de confrontación suele ser útil en el momento adecuado, por ejemplo:
  - “mi más grande éxito fue crear el departamento de RRHH en la empresa”*
  - ¿cuál fue tu participación directa?*
  - mmm, el apoyo en la organización del archivo*
  - hace un momento dijiste haber creado el departamento*
  - bueno en realidad no lo cree “completo”, sólo organicé la parte administrativa*

### **Entrevista de Eventos Conductuales, Behavioral Event Interview (B. E. I.)**

Las iniciales corresponden a la expresión Behavioral Event Interview, entrevista de eventos conductuales, sirve para identificar Competencias Superiores en el trabajo bajo la metodología Top Performer, es decir, entrevistar al mejor ocupante del puesto y consta de cinco partes (Spencer, 1993):

- 1) Introducción y exploración, experiencia y formación del individuo.
- 2) Responsabilidades en su actual trabajo
- 3) Eventos conductuales (el entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones importantes de su trabajo y dos o tres puntos sobresalientes y dos o tres puntos de baja actuación)
- 4) Sus necesidades de experiencia y conocimientos en referencia al trabajo.
- 5) Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista.

## **Pasos de la Entrevista de Eventos Conductuales.**

1. Introducción y presentación (rapport y approach), se presentan ambas personas y se explica el propósito y formato de la entrevista. Esta etapa dura de 2 a 5 min.

Se motiva al candidato a participar, de forma alternativa se puede dar una reseña de la forma en que se llevará la entrevista. Se enfatiza la confidencialidad de las respuestas, se explica como serán utilizados los datos.

Pedir permiso para grabar la sesión, enfatizando que la grabación sólo tiene el uso de tomar notas.

Es opcional en este punto preguntar trabajos, educación y experiencias laborales que pudieran haber desarrollado Competencias utilizadas actualmente en el trabajo. Esta información sirve para introducir a lo que la persona hace actualmente en su trabajo y acerca de las Competencias que ha desarrollado a lo largo de su vida.

Este tipo de entrevista se concentra en la experiencia del entrevistado, busca historias con respecto a metas laborales y evidencias de conducta de la manera en que la persona ha hecho sus elecciones de carrera.

2. Responsabilidades de trabajo. Se le pide al entrevistado que describa sus más importantes tareas y responsabilidades.

Son preguntas específicas, en esta sección se explora acerca de lo que la persona hace actualmente, cómo y con quién hace ese trabajo.

- a) ¿cuál es el título de tu puesto?
- b) ¿a quién le reportas?, no se necesita el nombre, sólo el título
- c) ¿quién te reporta?
- d) ¿cuáles son tus principales responsabilidades?, ¿qué actividades haces actualmente?, ¿cuál es tu actividad más importante en un día, en una semana, en un mes?

No se debe utilizar más de 15 min en esta parte de la entrevista. Es necesario intentar que la persona se concentre en conductas específicas del trabajo. Esto es posible aclarando preguntas y cuestionando por ejemplos específicos. Por ejemplo:

Un gerente dice:

-Yo superviso a todos los vendedores del departamento

-¿Podría explicar un poco más que significa supervisar?

Una vez respondida la pregunta anterior, se continúa con la siguiente:

-¿Qué actividades (conductas observables o evidencias de desempeño) están relacionadas con supervisar a los vendedores?

Se deben aclarar todos los tecnicismos y también se puede preguntar ¿cuánto tiempo utiliza en sus actividades?, ¿cuáles son los incidentes clave que ha enfrentado?

Los entrevistados pueden dar algunas responsabilidades que sugieren Competencias. Por ejemplo:

-“lo más difícil de mi trabajo es ser la persona que tiene que decir que no”

-Dime un ejemplo específico cuando tuvieras que decir que no.

Otra forma de iniciar esta etapa es:

Puedes escoger una de tus más importantes funciones o responsabilidades y darme un ejemplo específico de cómo lo conseguiste.

3. Eventos conductuales. Se le pide al entrevistado que describa en detalle, las cinco o seis situaciones más importantes que ha experimentado en el trabajo, los dos o tres mejores éxitos y los dos o tres peores fracasos.

Si la descripción del trabajo del entrevistado no describe de forma natural un evento crítico, se puede decir lo siguiente:

“Quiero que me des un ejemplo del tipo de cosas que haces en tu trabajo, piensa en una vez específica, particularmente buena para ti o que te sintieras particularmente efectivo”.

Para conseguir una historia completa se busca contestar las siguientes cinco preguntas:

- a) ¿cuál era la situación? ¿qué cosas te permitieron realizarla?
- b) ¿quién estaba involucrado?

- c) ¿qué pensaste, sentiste o buscaste hacer en esa situación?, se tiene particular interés en las percepciones y sentimientos de la persona con respecto a la situación y personas involucradas.
- d) ¿qué haces actualmente en esas situaciones?
- e) ¿cuál fue el resultado?, ¿qué sucedió?

Se recomienda:

- Comenzar con eventos positivos, las personas sienten mayor confianza y están mejor preparadas para compartir
- Obtener la historia en la secuencia apropiada de tiempo, esto permite no confundirse con respecto a qué sucedió y quién hizo que, esto es difícil pues la gente recuerda primero el resultado de lo que hizo
- Buscar las dudas de la historia preguntando aquellos datos que se necesiten para completarla. Si el entrevistado da un incidente complejo, se pregunta por los incidentes más importantes relacionados en conseguirlo
- Hacer preguntas que eviten las respuestas hipotéticas, abstracciones y conductas deseables, esto es posible realizando preguntas específicas
- Probar los hechos detrás de las acciones, es el porqué hiciste lo que hiciste. Se pregunta: ¿cómo sabías qué tenías que hacer?, ¿cómo concluiste eso?, ¿qué pensabas en ese momento?
- Durante la entrevista se deben reforzar las respuestas que fueron dadas correctamente en forma de incidente crítico, debemos recordar que se habla de la experiencia positiva y negativa, y no es deseado que se pierda el rapport durante la entrevista
- Este tipo de entrevista puede provocar respuestas emocionales particularmente en los errores. Si el entrevistado está envuelto en emociones, se permite empatizar un poco para bajar la ansiedad, procurando cuidar el tiempo y no convertirse en un paño de lágrimas
- No se debe permitir que el entrevistado cambie de tema o se extienda en otro incidente, hasta tener toda la información del evento crítico

- Hacer preguntas que verifiquen una Competencia en dos o más incidentes críticos, por ejemplo: si una persona da como incidente crítico el negociar problemas, se tiene que ver si es una Competencia o una incapacidad para prever situaciones de conflicto.

Preguntas que no se deben hacer en una Entrevista de Eventos Conductuales.

Las siguientes preguntas no se hacen debido a que influye la deseabilidad social, se contesta con un yo ideal y no con un yo real, la columna de la derecha nos da una opción adecuada para cada situación:

<b>Preguntas Incorrectas</b>	<b>Preguntas adecuadas en la Entrevista de Eventos Conductuales</b>
Preguntas de ¿por qué? ¿Por qué hiciste eso?	¿Qué pensaste cuando hiciste eso?
Preguntas hipotéticas ¿Qué pudiste haber hecho?	¿Qué hiciste?
Preguntas teóricas de valores. ¿Cómo entrevistas a alguien? ¿Qué buscas cuando seleccionas a alguien? ¿Cómo negocias con el área de servicios?	Preguntar por un incidente actual:  Platicame acerca de alguien con quien hayas tenido una particularmente buena o mala entrevista.
No saltarse a conclusiones “de esa forma llegaste a tu objetivo”	¿Qué sucedió después?
No se deben poner palabras en la boca del entrevistado “¿entonces, trataste de motivarlos?”	En esa situación ¿qué hiciste?

Saber qué es lo que las personas consideran como un incidente crítico es una pista de las Competencias del entrevistado.

Para preguntar incidentes negativos se puede utilizar las siguientes técnicas: puedes platicarme alguna situación donde te hayas sentido particularmente frustrado, compárteme la peor experiencia laboral que hayas tenido que enfrentar cara a cara, esa información será útil para prepararte mejor.

4. Características necesarias para hacer el trabajo. Se le pide al entrevistado que describa qué debe saber hacer alguien para hacer el trabajo de forma efectiva.

En este paso existen dos objetivos:

- a) conseguir incidentes críticos en áreas que han sido muy superficiales
- b) permitir al entrevistado sentirse fuerte emocionalmente y apreciado preguntándole su opinión de experto.

Se puede preguntar:

¿Qué características personales son necesarias para hacer el trabajo?

¿Qué conocimientos necesitabas y carecías en ese momento?

¿Qué habilidades tuviste que desarrollar?

Si entrenaras a alguien para hacer tu trabajo, ¿qué buscarías?

Es una estrategia para obtener incidentes críticos profesionales que pueden mostrar información de valores y cultura organizacionales. Después se valida la información con el método anterior.

Se le pregunta ¿qué cosas sabes?, ¿qué habilidades tienes para hacer bien tu trabajo?

En esta etapa se debe tener especial cuidado pues estas preguntas pueden generar desconfianza perdiendo el rapport y creando la fantasía de que el entrevistado va a ser reemplazado.

5. Conclusiones y resumen. Se da las gracias al entrevistado por su tiempo y se resumen los incidentes clave y descubrimientos de la entrevista.

Es recomendable escribir el reporte exactamente después de realizada la entrevista. El reporte consta de:

- a) Introducción y descripción de dudas y responsabilidades. Se enlistan las responsabilidades laborales, se añaden ejemplos por cada tarea o responsabilidad de forma narrativa. Se escribe todo en primera persona, como si el entrevistado estuviera hablando.

- b) Eventos conductuales. Se revisa la grabación para asegurarse de tener todos los datos. Se trata cada evento como si fuera una historia que se quisiera contar, incluyendo las respuestas de las preguntas clave: ¿qué nos permite la situación?, ¿quiénes son las personas involucradas?, ¿qué hizo el entrevistado?, ¿cuáles fueron los resultados? Nota. Es necesario usar las palabras del entrevistado lo más fielmente posible.
- c) Características para la ejecución del trabajo. Es una lista de los ejemplos de trabajo de forma narrativa. Se escriben los eventos conductuales como en el paso b.
- d) Resumen e interpretación. Se recogen las observaciones, opiniones, impresiones y conclusiones tentativas. Estas notas ayudan a identificar Competencias cuando se analizan los datos de la Entrevista de Eventos Conductuales. Se puede citar al entrevistado dando ejemplos que ilustren las conclusiones. Se trata de mostrar que Competencias demostraron las personas en la entrevista que digan como él o ella trabajó.

Los siguientes dos formatos fueron diseñados por el autor de esta investigación documental y se utilizaron para procesos de selección y evaluación de personal.

FORMATO DE ENTREVISTA		Fecha: dd/mm/aa Depto: RRHH	
<b>Puesto: Analista de Reclutamiento</b>		<b>Puesto inmediato superior: Reclutador Senior</b>	
<b>Empleado: Lic Rogelio Martínez</b>		<b>Gerente: Lic. Heriberto Lassart</b>	
<b>1</b>	<b>Introducción y exploración, experiencia y formación del individuo.</b>		
	Último grado de estudios	Formación Adicional	Puestos o empleos anteriores
	<i>LAE</i>	<i>Diplomado en Recursos Humanos</i>	<i>Analista de Reclutamiento Becario de RRHH</i>
<b>2</b>	<b>Responsabilidades en su actual trabajo</b>		
	Responsabilidad 1	Responsabilidad 2	Responsabilidad 3
	<i>Reclutar personal a través de ferias, intercambio de cartera y bolsas de trabajo.</i>	<i>Evaluación y entrevista</i>	<i>Elaboración y entrega de reportes</i>
<b>3</b>	<b>Eventos conductuales</b>		
	Éxito 1	Éxito 2	Éxito 3
	<i>Selección de un Contralor Financiero. Competencias: Orientación al logro Creatividad</i>	<i>Selección masiva de vendedores: Competencias: Trabajo bajo presión Comunicación</i>	<i>Implementación de Assessment Center. Competencias: Innovación Creatividad</i>
	Evento negativo 1	Evento negativo 2	Evento negativo 3
	<i>Rotación del Gerente de Desarrollo. Competencias: Apertura al cambio</i>	<i>Desconocimiento de pruebas psicométricas Competencias: Autodesarrollo</i>	<i>Mucho tiempo en entrevista Competencias: Autoevaluación y autodesarrollo</i>
<b>4</b>	<b>Necesidades en referencia al trabajo</b>		
	1. <i>Conocimientos en reclutamiento masivo</i>	2. <i>Experiencia en juntas de intercambio</i>	3. <i>Conocimiento en pruebas psicométricas</i>
	4.	5	6
<b>5</b>	<b>Conclusiones:</b>		
	<i>Se confirma la importancia de las Competencias de Orientación al Logro, Trabajo bajo presión. Creatividad y Comunicación, además, se observa la necesidad de generar Competencias de Autodesarrollo, Autoevaluación y Apertura al Cambio.</i>		
Entrevistador: Lic. Roberto Solís			



### **3.5.3 Rejilla de Kelly**

La Rejilla de Kelly permite obtener una lista de conceptos personales y definir su significado. Diferencia los buenos comportamientos de los malos o los buenos empleados de los mediocres, y por consecuencia las Competencias requeridas para asegurar eficazmente una misión determinada (Levy, 1997).

Hace que sean los expertos quienes indiquen las Competencias requeridas, esta lista de Competencias puede considerarse en relación con el puesto en su conjunto o en relación con las funciones y tareas que lo componen. La lista y la descripción de objetivos y funciones deben obtenerse antes que la Rejilla de Kelly sea puesta en práctica.

Paso 1. A través de expertos que conozcan bien el puesto, se crea una lista de conceptos descriptivos de las Competencias requeridas. Estos elementos pueden ser de las personas que ocupan el puesto, de los objetivos o de los Incidentes Críticos que forman parte de los objetivos.

Paso 2. La lista de cualidades será entonces creada por triangulación de los elementos, realizando una comparación de los elementos tomados de tres en tres.

Para realizar la triangulación hay que preparar un juego de cartones, cada uno con el nombre de un elemento:

- Las iniciales de las personas que ocupan el puesto
- Objetivos que lo componen
- Incidentes Críticos

Cuando los elementos son individuos que ocupan el puesto, los cartones se reparten en dos paquetes, los mejores y los menos buenos: se invita entonces al experto a extraer, al azar, dos cartones de los “buenos” y uno de los “menos buenos” y a precisar qué es lo que diferencia los dos primeros del tercero.

Cuando los elementos son objetivos, el experto extrae tres cartones del lote y es invitado a decir cuáles son las Competencias requeridas por dos de ellas, mas no por la tercera.

Paso 3. En todos los casos, la triangulación no se detiene ahí; la interrogación debe continuar a fin de obtener el enunciado de cualidades precisas y, sobretodo, no debe detenerse cuando el experto propone nociones esencialmente descriptivas; por ejemplo, si el experto dice de dos buenos vendedores, comparados con uno menos bueno, que los primeros son comerciantes, habrá que preguntarle cómo se manifiesta el hecho de ser comerciante y continuar esta interrogación, hasta que aparezcan Competencias en comportamientos sin los cuales no pueda llevarse a cabo ese objetivo.

Si dos tareas son opuestas a una tercera porque las dos primeras son descritas como exigentes de voluntad, habrá que pedir al experto que describa personas que tienen voluntad y que precise lo que las diferencia de aquellas que no tienen.

Si dos personas son descritas como bien organizadas y una tercera no, habrá que ir más allá y preguntar en qué consiste realmente el hecho de ser bien organizado. Esta manera de profundizar en las respuestas y de hacer que sean más detalladas es capital, sin ella, los conceptos serán vagos y generales, la triangulación se repite durante el tiempo que sea necesario para que permita hacer precisar las Competencias requeridas.

Paso 4. La lista de Competencias va a servir para confeccionar la cuadrícula. Esta tendrá en la columna vertical las diferentes Competencias y en la columna horizontal los objetivos. Varios expertos deberán puntuar la importancia de cada Competencia para el éxito de cada objetivo. El análisis de las casillas rellenas se puede hacer manualmente.

Puesto	Supervisor de ventas			Observaciones
	Objetivo Coordinar y apoyar al grupo de vendedores para alcanzar sus objetivos	Objetivo Diseñar estrategias de ventas	Objetivo Hacer los requerimientos de producto	
Liderazgo	✓			
Orientación al logro	✓	✓		
Planeación y Organización	✓	✓	✓	

Para Levy (1997), la utilización de la Rejilla de Kelly supone en primer lugar formación en técnicas de entrevista y en segundo lugar en la interpretación de los datos aportados.

La Rejilla de Kelly presenta ventajas:

- Método flexible
- Permite que se expliciten informaciones difíciles de obtener
- Completa eficazmente los otros métodos de análisis

### **3.6 Perfil de puestos por Competencias Laborales.**

Identificadas las Competencias con los métodos y herramientas mencionados, se genera un compilado de estas y se evalúa cuál es el nivel que se requiere. Con esta información se hace un Diccionario de Competencias.

#### **Elaboración del perfil de Competencias**

El primer paso que hay que dar para implantar un sistema de gestión por Competencias es identificar las Competencias necesarias para llevar a cabo un desempeño excelente en cada puesto de trabajo o, al menos, en puestos clave (Dirube, 2004).

Alles (2003) resume el proceso en los siguientes pasos:

1. Definir claramente las Competencias, buscando las características personales de excelencia. Son diferentes en cada empresa y dentro de una misma empresa pueden ser diferentes en cada área.
2. Realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.
3. Formular preguntas para detectar Competencias.
4. Tener acceso a una base de datos de Competencias, con información sobre otras organizaciones y puestos similares (Benchmarking)
5. Compilar la información en un formato.

Hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones (Dirube, 2004):

- Una característica es común y distintiva del puesto, cuando se da en el 80% de los casos. Las diferencias entre los entrevistados no pueden ser consideradas como distintivas del puesto, pues se dan en un número reducido de las personas analizadas y hay que considerar que son características individuales que no influyen en los buenos resultados

- Si dos personas muestran tener la misma Competencia con diferente nivel de conducta, se considera que las dos tienen la misma característica, que se registra por la Competencia señalada y el nivel de conducta más elemental de los identificados. Por ejemplo, si un profesional tiene orientación al logro, nivel 4, y otro tiene orientación al logro, nivel 5, ambos tienen orientación al logro, nivel 4. La propia estructura del Diccionario de Competencias indica que las conductas se encuentran ordenadas de modo creciente a su complejidad, de forma que si alguna persona es capaz de desarrollar una conducta con un nivel de complejidad determinado, también será capaz de llevar a cabo comportamientos menos complejos

Respecto a esta última consideración, hay que volver a resaltar que no es mejor tener un mayor nivel de conducta, el nivel define la complejidad de la conducta, pero no su idoneidad. Cada trabajo requiere el nivel que sea el más adecuado a éste. Por ejemplo, un director comercial puede tener un nivel de orientación al logro que le permita asumir riesgos controlados, pero seguramente esta conducta no será la más adecuada para un auditor.

Para hacer un perfil por Competencias se pueden utilizar varias técnicas para validarlas entre Dirube (2004) proporciona un ejemplo:

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>PANEL DE EXPERTOS</b>	<b>ANÁLISIS FUNCIONAL</b>	<b>ENTREVISTA EVENTOS CONDUCTUALES</b>
<b>Orientación al logro (OL)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Sensibilidad interpersonal (SI)</b>			<b>X</b>
<b>Impacto e Influencia (II)</b>			<b>X</b>
<b>Construcción de la relación (CR)</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Desarrollo de personas (DP)</b>			<b>X</b>
<b>Liderazgo (L)</b>			<b>X</b>
<b>Pensamiento analítico (PA)</b>			<b>X</b>
<b>Trabajo en equipo (PE)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	

<b>Iniciativa (I)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>x</b>
<b>Conocimiento organizativo (CO)</b>	<b>X</b>		
<b>Dar directrices (DD)</b>	<b>X</b>		
<b>Flexibilidad (F)</b>	<b>X</b>		<b>x</b>
<b>Compromiso con la organización (CO)</b>	<b>X</b>		
<b>Búsqueda de información (BI)</b>		<b>X</b>	
<b>Orientación al cliente (OC)</b>		<b>X</b>	
<b>Confianza en uno mismo (CUM)</b>		<b>X</b>	

En Dirube (2004)

Para Dirube (2004), la entrevista de incidentes críticos es el mejor de los métodos aunque el panel de expertos tiene un valor importante con el que siempre hay que tener mucho cuidado para que sus conclusiones sean validas.

Una vez identificadas las Competencias y su nivel de conducta en cada uno de los entrevistados, la representación se gráfica sobre un eje de coordenadas, donde uno de los ejes es el inventario de Competencias y el otro el nivel de conducta, será una nube de puntos con mayor densidad en aquellas Competencias y niveles de conducta que tengan mayor concurrencia.

Se deben delimitar aquellos objetivos denominados conocimiento, habilidades intelectuales y capacidades técnicas de orden intelectual por separado (Tagle, 1997).

Es importante que el perfil de puestos no contenga más de doce Competencias, se trata solo de trabajar con aquellas que sean las más relevantes. Alles (2004) sugiere que sean cuatro Competencias técnicas u operativas, cuatro superiores o directivas y cuatro organizacionales.

Se identifican Competencias, niveles de las mismas y las conductas asociadas (Alles, 2003). Ejemplos:

COMPETENCIAS	NIVEL 5	NIVEL 4	NIVEL 3	NIVEL 2	NIVEL 1
Flexibilidad (F)		✓			
Capacidad de Aprendizaje (CA)	✓				
Dinamismo (D)		✓			
Análisis (A)		✓			
Liderazgo (L)				✓	
Orientación al Cliente (OC)	✓				
Tolerancia al Estrés (TE)		✓			

Los niveles de Competencia se modifican para el puesto superior.

COMPETENCIAS	NIVEL 5	NIVEL 4	NIVEL 3	NIVEL 2	NIVEL 1
Flexibilidad (F)		✓			
Capacidad de Aprendizaje (CA)	✓				
Dinamismo (D)	✓				
Análisis (A)	✓				
Liderazgo (L)		✓			
Orientación al Cliente (OC)	✓				
Tolerancia al Estrés (TE)	✓				

De este análisis pueden obtenerse puntos de referencia para encontrar aplicaciones prácticas:

1. Permite clarificar las características de los profesionales que son mejor considerados en sus empresas.
2. Como herramienta de gestión, el perfil de Competencias facilita la selección, orienta la formación, indica el camino que se debe tomar en el desarrollo profesional, permite tomar decisiones para la promoción, e incluso puede ser una referencia para valorar los puestos para la retribución.
3. En el ámbito personal, constituye una referencia clara para elegir y orientar la opción profesional y para guiar al aprendizaje.

### **3.7 Diccionario de Competencias.**

La confección de un Diccionario de Competencias supone la elaboración de una herramienta que compile comportamientos que mediante la generalización de descripciones de conducta, permita su calificación (Alles, 2003).

Se realiza la definición de la Competencia en si misma como del grado en que ésta se presenta. El Diccionario de comportamientos será de utilidad para poder identificar con qué grado de la Competencia se identifican los comportamientos o conductas.

Cada Competencia debe tener de tres a siete indicadores de conducta o formas de conducta específicas que demuestren la Competencia en el trabajo. A veces cada Competencia o cada indicador de conducta son ilustrados con un ejemplo típico de los entrevistados de ejecución superior.

Dirube (2004) comenta que los incidentes necesitan ser traducidos en lenguaje común. Se tiene que definir cuál es la unidad mínima de desempeño deseado. Los indicadores conductuales de Competencia deben proporcionar una clara progresión de los niveles bajos a los altos en varias dimensiones:

- Intensidad de la Competencia
- Tamaño del impacto
- Complejidad
- Tamaño del esfuerzo
- Dimensiones unidimensionales

Cada Competencia queda definida como la capacidad para realizar algo y por la intención con la que se actúa para alcanzarlo. Esa capacidad y esa intención se ponen de manifiesto mediante determinadas conductas. En el Diccionario, cada Competencia se acompaña de una tabla en la que se describen las conductas asociadas o niveles de Competencia. No todas las Competencias manifiestan el mismo número de niveles, ya que estos reflejan diferente complejidad que se relaciona con las características del trabajo.

El Diccionario presenta las Competencias agrupadas por características comunes. Cada uno de estos grupos se abre con una introducción, en la que se indica a qué se refiere y

qué tienen en común las Competencias de ese grupo. A continuación, se indica la descripción que cada una contiene:

- Una definición
- Una relación de otros posibles nombres, que enriquecen y ayudan a comprender mejor la definición
- Una enumeración de las conductas a través de las cuales se puede poner de manifiesto, ordenadas de menor a mayor complejidad
- Algunos comentarios que permiten alcanzar ciertas características de cada Competencia en concreto

El siguiente ejemplo fue diseñado por el autor de esta investigación documental y utilizado para conformar el Diccionario de Competencias de una empresa de producción:

<b>Nombre de la Competencia</b>	<b>Orientación al Logro Clave OL</b>	<b>Sinónimos</b>
<b>Definición</b>	Consiste en una capacidad para trabajar bien o para superar un estándar de excelencia. Este estándar puede consistir en diversas cuestiones, como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una actuación personal pasada</li> <li>• Una medida objetiva</li> <li>• La actuación de otros profesionales</li> <li>• La actuación de otras empresas</li> <li>• Un reto que se pone uno mismo para conseguir algo que nadie ha hecho anteriormente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a Resultados</li> <li>• Preocupación por los estándares</li> <li>• Enfoque hacia la mejora</li> <li>• Optimización en el uso de recursos</li> <li>• Afán de logro</li> </ul>
<b>Niveles</b>	<b>Conductas</b>	
<b>1</b>	Pone de manifiesto su interés por llevar a acabo un trabajo bien hecho.	
<b>2</b>	Trabaja para alcanzar los objetivos, o el estándar que le marcan.	
<b>3</b>	Crea sus propias medidas de excelencia, fijándose metas precisas.	
<b>4</b>	Hace cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad, a fin de mejorar los resultados.	
<b>5</b>	Se marca retos difíciles, pero realistas y posibles, y establece medidas que permiten comprobar el resultado	
<b>6</b>	Realiza análisis coste beneficio	
<b>7</b>	Asume riesgos controlados	
<b>Ejemplo</b>	Miré las noticias que dieron los periódicos nacionales e internacionales más prestigiosos para ver si habían tocado aspectos que yo no hubiese considerado, porque mi objetivo es ser mejor que los mejores, dar las noticias un poco mejor, y en aquella ocasión tenía que dar la información mejor que los demás	<b>Clave OL-5</b> <b>Organización al Logro Nivel 5</b>
<b>Observaciones</b>	Para tabularlo como OL-5 se observa que el entrevistado está comprobando el resultado de su actuación. Para la que se ha marcado un reto difícil: “en aquella ocasión tenía que dar la información mejor que los demás”. La frase “mi objetivo es ser mejor que los mejores, dar las noticias un poco mejor” no se tabula, pues no aporta información fidedigna sobre lo que la persona ha hecho o sobre la intención que tenía al hacerlo, ya que tan sólo se trata de una manifestación de buenas intenciones	

Este Capítulo concluye con el perfil de puestos por Competencias y con el Diccionario que son la base para la planeación, evaluación y gestión por Competencias,

## CAPÍTULO 4

### 4. MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA EL DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS EN EL INDIVIDUO.

El Capítulo anterior proporcionó herramientas para identificar las Competencias de un puesto, este Capítulo brinda los métodos y técnicas para evaluar las Competencias en el individuo.

Para Saluja (en Argüelles, 1999), la evaluación tiene que ver con la aplicación de juicios informados por la recopilación de evidencias, cuyo objetivo es reunir evidencias de que los individuos son capaces de desempeñar funciones relacionadas al desempeño exitoso. Para este mismo autor la evaluación basada en Competencias implica el siguiente proceso:

- 1 Definir los criterios de desempeño.
- 2 Reunir evidencias de desempeño.
- 3 Comparar las evidencias con los resultados deseados.
- 4 Hacer juicios sobre los logros en todos los resultados de desempeño requeridos.
- 5 Calificar de competente o aun no competente.
- 6 Emitir certificado (si aplica).
- 7 Preparar un plan de desarrollo para las áreas en que haya sido considerado como aun no competente.

El proceso se concentra en los resultados y únicamente se emiten juicios de competente o aun no competente (Saluja en Argüelles, 2004).

Para Saluja (en Argüelles, 2004), este enfoque presenta varias implicaciones prácticas:

- 1 La evaluación debe llevarse a cabo en el lugar de trabajo o en situaciones que simulen un ambiente de trabajo.
- 2 Identificar claramente lo que se evalúa, qué constituye la evidencia y cómo se reúnen estas.

La evidencia más importante es la observación de las personas mientras trabajan y el análisis de lo que producen, pero cuando son evaluadas en diferentes condiciones y se emiten juicios respecto de su capacidad para transferir conocimientos y habilidades, la

evaluación incluirá simulaciones, como pruebas de Competencias y habilidades, así como proyectos y tareas (Saluja en Argüelles, 2004). La evaluación podría incluir evidencias complementarias de conocimientos. También es posible reunir evidencias relacionadas con la capacidad de desempeño, por ejemplo, un portafolio de evidencias de muestras de trabajos anteriores, informes presentados, programas de computación y evidencias de capacitación realizados en otros lugares (Grados, 2006).

Según Saluja (en Argüelles, 2004) los evaluadores deben estar muy concientes de:

- 1 Los elementos de Competencia y los criterios de desempeño que se evalúan.
- 2 El tipo y la cantidad de evidencias necesarias.

#### 4.1 Características de las pruebas que pueden medir Competencias

McClelland (1973) describe las siguientes características de las pruebas de Competencias:

Característica	Descripción
1. Muestras de criterio	Son muestras de habilidad en un medio controlado, la mejor forma de ver si una persona conduce un automóvil es hacer una prueba de manejo, significa que los evaluados harán tareas similares a las que tienen que hacer dentro del puesto, provienen del análisis de las personas que tienen el mejor desempeño, envuelven tanto teoría como práctica. La mejor forma de saber si una persona conduce es a través de observar directamente a la persona en un auto durante una prueba de manejo.
2. Deben reflejar cambios en el aprendizaje.	Es prácticamente imposible encontrar características humanas que no sean modificadas por el entrenamiento y la experiencia. Cualquier prueba que intente medir Competencias debe considerar el factor aprendizaje y ser susceptible a este.  La especialización en la ejecución de tareas se incrementa en general, no se mantiene igual a través del tiempo, como en el caso de la Inteligencia. Uno de los prejuicios en psicología es la noción de que existen aptitudes inherentes que no son modificables con el entrenamiento, las pruebas de Competencias son criterios de muestras de conducta y reflejan cómo estas van mejorando. Por ejemplo, una persona evaluada en la Competencia de Negociación se espera que mejore sus calificaciones después de haber puesto en práctica dicha Competencia.
3. El test debe llegar a ser público y explícito.	Hacer trampa en pruebas de Competencias es imposible si el criterio de ejecución es una conducta. Fallar en la medición puede ocurrir cuando la conexión entre el test conductual y el criterio conductual que se busca son diferentes. Aunque el test fuera de uso público los resultados no se afectarían pues están basados en conductas y no es posible hacer trampa.

<p>4. Los test deben evaluar Competencias considerando grupos de consecuencias.</p>	<p>Para algunos propósitos puede ser deseable evaluar Competencias que son usadas en grupos de respuestas en la vida cotidiana, incluyendo no solo consecuencias ocupacionales, sino también sociales. Por ejemplo, se puede evaluar la Competencia de Liderazgo en grupos de conductas en los ámbitos familiar, deportivo, social y no solo laboral, esto para tener un parámetro más amplio de predicción.</p>
<p>5. Incluyen la operacionalización de conducta.</p>	<p>Las pruebas son situaciones estructuradas y demandan un tipo de respuesta del evaluado. Sin embargo, se reconoce que en la vida se presentan al individuo varias alternativas.</p> <p>Las personas tienden a dar la misma respuesta en situaciones altamente estructuradas mientras que una situación inestructurada puede provocar una gran variedad de conductas. Las medidas de desempeño de respuestas a través de contar historias también ha predicho el éxito de empresarios, en un estudio que duro 14 años en tres diferentes muestras, utilizadas con el Thematic Apperception Test o TAT (McClelland, 1973). Lo cual demostró que los test proyectivos permiten identificar varias alternativas de conducta operante que se aproxima a situaciones inestructuradas y puede predecir adecuadamente la existencia Competencias.</p>
<p>6. Generalización de Consecuencias.</p>	<p>Las Competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, con la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" (McClelland, 1973). Por ejemplo, la Competencia de Negociación se compone de habilidad verbal, de habilidad interpersonal y de habilidad intrapersonal.</p>

#### 4.2 Registros del desempeño en el trabajo

Lo que llamamos desempeño no es cualquier tipo de acción sino sólo aquella dirigida intencionalmente a la obtención de un resultado. Por lo tanto se hace, ya sea como acción o conjunto de acciones que se captan mediante los sentidos o a través de los resultados que la acción produce. Es entonces el desempeño una realidad observable, medible y dinámica, su carácter dinámico radica en que el desempeño es acción, es una secuencia de acontecimientos conductuales perceptibles.

Dichos resultados suelen ser registrados y se convierten en evidencia indirectas del uso de ciertas Competencias, (Toro, 2002).

Tagle (1997) comenta que existen cuatro formas para obtener evidencias para demostrar que el candidato puede desempeñar la actividad descrita en los criterios de desempeño, dichas formas se describen a continuación:

Fuentes de Evidencia	Descripción
Desempeño en el trabajo	Constituye la evidencia generada por el en su labor cotidiana, son los registros, también la evaluación involucrará observación de las actividades en el momento en que ocurren y el análisis de los resultados  En los casos en que un trabajador desempleado o un estudiante recién egresado se presente como candidato, será necesario que demuestre su desempeño en sitios que se asemejen en lo posible a la situación laboral y se cuente con la maquinaria e instrumental adecuados a la Competencia que se pretende evaluar.
La evidencia histórica	Resulta de actividades que el candidato ha desempeñado en el pasado, tanto en el trabajo como fuera de él. Como artículos, libros, videos, diplomas y reconocimientos que haya obtenido a lo largo de su vida laboral (portafolio de evidencias).
Las tareas especializadas	Pueden ser exámenes de Competencia o asignaciones de proyectos. En ellos se guía a los candidatos de cerca, en el caso de asignaciones de proyectos, los candidatos tienen mayor libertad de acción y pueden demostrar más fácilmente la totalidad de sus capacidades.
Los cuestionarios	Cubren todas las técnicas en las cuales el candidato es interrogado. Las preguntas y/o respuestas se harán oralmente, por escrito o a través de la computadora.

Tales fuentes de evidencia son: las manifestaciones abiertas y observables del desempeño del individuo, los conocimientos con respecto a la función laboral, el aprendizaje previo que se tiene en relación con la Competencia y los informes de otras personas.

Es indispensable privilegiar aquella información que es observable de manera directa y aunque exista otro tipo de evidencia (la de conocimientos, la del aprendizaje previo y los informes de otros) la fuente principal de evidencia constituye la actuación del individuo en circunstancias laborales.

Los juicios que los evaluadores emiten pueden ser, que la evidencia cubre los criterios de desempeño, o que no los cubre, es consistente con la Competencia o no lo es.

### **4.3 Evaluación y Certificación de NTCL**

La evaluación proporciona información del nivel en el cual se encuentra un individuo en relación con la NTCL, proporciona, información para los organismos certificadores y para los evaluadores (ver Capítulo 2), ellos podrán asesorar y orientar a los solicitantes hacia la certificación de alguna Competencia o proponerle que se capacite en alguno de los elementos faltantes.

El ciclo completo del Modelo de evaluación técnica de Competencias Laborales de CONOCER comprende (<http://www.connocer.org.mx/sectoresinfo/inicio.htm>):

- Desarrollo de NTCL y su Instrumento de Evaluación de Competencia Laboral (IECL)
- Evaluación individual de las personas en un Centro de Evaluación (CE) o ante un Evaluador Independiente (EI)
- Obtención del Certificado de Competencia Laboral al ser denominado competente
- Capacitación con base en las NTCL para aquellos dictaminados como no competentes
- Capacitación con enfoque de Competencias a través del diseño de programas y materiales de capacitación con base en las NTCL
- Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias

#### **Base de datos para la consulta de las NTCL**

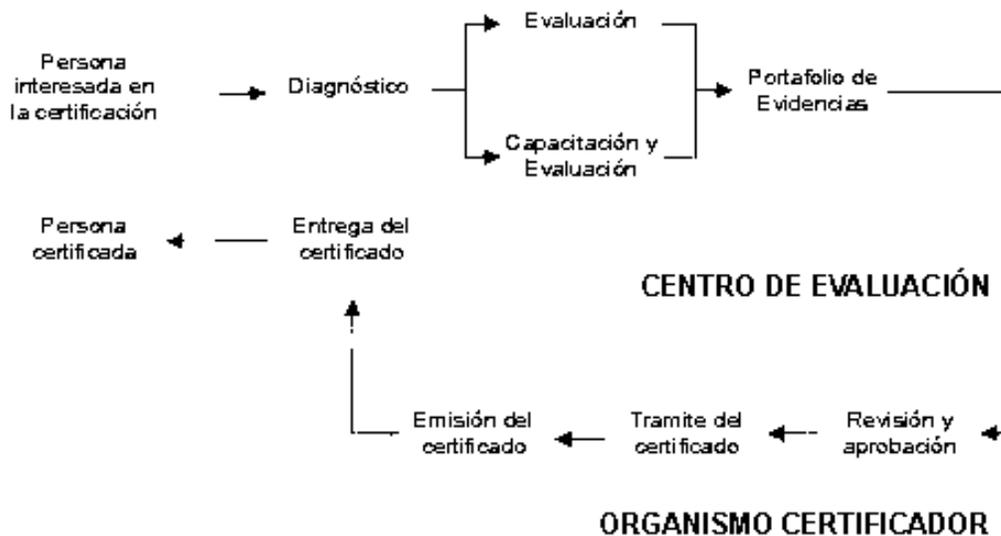
- Contiene las NTCL de Unidad o de Calificación aprobados por el Comité Técnico y publicadas en el Diario Oficial de la Federación
- La Consulta de la Base de Datos está disponible de forma gratuita en la página de Internet [www.connocer.org.mx](http://www.connocer.org.mx)

#### **Certificación de la Competencia Laboral**

Es el proceso por medio del cual un organismo de tercera parte, acreditado por el CONOCER y denominado Organismo Certificador reconoce las habilidades, conocimientos y destrezas de una persona, con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL).

El Organismo Certificador, a su vez acredita Centros de Evaluación y éstos últimos aplican los procesos de evaluación de las personas con base en una NTCL. Si el candidato resulta competente, el CONOCER emite el Certificado de Competencia Laboral.

### Proceso de Certificación de Competencia Laboral



Fuente: <http://www.conocer.org.mx/conocer/comocert.asp?IdTitulo=14>

La certificación consta de tres etapas:

1. **Diagnóstico.** El candidato se presenta ante el Centro de Evaluación la solicitud en la que desea su certificación. Se le aplica un Diagnóstico con el fin de conocer el estado de su Competencia Laboral. De acuerdo al resultado del diagnóstico, se canaliza al proceso de Evaluación o Capacitación.
2. **Evaluación.** Es el proceso por medio del cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral, con el fin de determinar si es Competente, o todavía no.
3. **Juicio de Competencia.** Es el resultado de la evaluación, constituye el producto del análisis de evidencias y su comparación con los requerimientos de la NTCL. El juicio es la valoración final acerca del nivel de Competencia del candidato y puede ser de dos tipos: Competente o todavía no Competente. Si el candidato es competente, tramita ante el Organismo Certificador y CONOCER el certificado de Competencia laboral.

#### 4.4 Test Psicométricos y Competencias

Desde la perspectiva de Levy Leboyer (1997), el diagnóstico de Competencias implica también diagnosticar los "medios útiles para adquirirlas" y por otra parte, considerar el aspecto "desarrollo", ya que está indisolublemente ligado al concepto de Competencias. Por lo tanto, considera que deben evaluarse tres categorías de características individuales: las aptitudes, los rasgos y las Competencias al tiempo que menciona tres tipos de instrumentos que pueden ser utilizados con estos fines, los cuales clasifica en tres categorías: los signos, las muestras y las referencias; los primeros se obtienen por medio de los test que permiten medir aptitudes y describir la personalidad.

Siguiendo esta línea, destaca tres tipos de test:

Inteligencia	Considera que estos tienen un gran valor predictivo en la medición de las cualidades intelectuales del sujeto, las cuales considera de gran importancia en la adquisición de nuevas Competencias y en la resolución de problemas y tareas difíciles.
Aptitudes	Dentro de estos se encuentran los de aptitudes verbales, numéricas, de razonamiento espacial y el de aptitudes motrices. Señala que estos sólo deben utilizarse si se ha demostrado con el análisis de puestos que las referidas aptitudes son claves para el desempeño de la actividad o en la adquisición de nuevas Competencias, necesarias para la actividad.
Personalidad	Acorde al autor, se utilizan los rasgos para predecir el estilo individual que tiene cada Competencia

La segunda categoría de instrumentos son las muestras o también llamados test de situación. Según Leboyer, estas se definen como situaciones simplificadas que tienen lugar en un determinado período de tiempo y que son semejantes a las actividades profesionales claves que desempeña el individuo. Estas, como en el caso de los test son el resultado de investigaciones teóricas previas.

Siguiendo la caracterización que realiza el autor de las muestras, podemos observar que en estas se hace referencia a una serie de ejercicios (los juego de roles, el in-basket, las presentaciones orales, escritas, entre otros) que también son utilizados por los Assessment Center, con la diferencia de que en estos últimos, estos ejercicios aparecen integrados en una concepción metodológica.

Y por último se presentan las referencias como tercera categoría. Estas constituyen cualquier información sobre los comportamientos pasados del individuo, que permitan describir comportamientos futuros. No obstante, según el autor, existen cuatro razones por las que este instrumento debe utilizarse con ciertas reservas:

1. Las Competencias aún cuando no existieran en el pasado, pueden ser adquiridas desde el momento en que el individuo posee las cualidades necesarias y tiene acceso a las experiencias adecuadas.

2. Una Competencia existente puede pasar desapercibida para los superiores y en consecuencia no ser solicitada, siendo considerada no presente.

3. Todo comportamiento está ciertamente en función del propio individuo, pero también del contexto, por lo que resulta difícil saber si los comportamientos que son descritos por las referencias, son generalizables a otras situaciones.

4. Las precauciones para la construcción y las puntuaciones de los ejercicios de muestra, han puesto el acento en la subjetividad de los evaluadores, precauciones que no siempre se toman en lo que concierne a las referencias. Principalmente esto se refiere al vocabulario utilizado, que se ven afectadas por el efecto de halo y el de tendencia central (tendencia a puntuar a los individuos cerca de la media).

En síntesis, el autor plantea que existe una gran probabilidad de que las referencias ofrecidas por las distintas personas, sean en consecuencia distintas, aunque señala que el historial del individuo es una vía para obtener información adecuada sobre sus Competencias.

Finalmente, menciona dos variantes de evidencias además de la entrevista:

Autobiografía	Se evalúan las Competencias a través de informaciones biográficas analizadas sistemáticamente. Raramente se aplica ya que su construcción es trabajosa, pues supone el acceso a una población de referencia bastante numerosa, donde se requiere reunir datos sobre una determinada muestra poblacional, como grupo comparativo, así como de éxito profesional.
Historial de logros	Se entrega a los candidatos una lista de Competencias requeridas para el puesto con sus respectivas definiciones, y se les pide que describan siempre que sea posible, uno de sus logros pasados que pruebe que posee la Competencia. Enseguida las respuestas son objeto de un análisis de contenido y de una valoración, su uso por sí sólo no es recomendable, pues tiende a convertirse en un menú donde el evaluado utiliza su imaginación y de no ser la respuesta debidamente analizada la Competencia carece de valor metodológico.

#### 4.5 Entrevista por Competencias en la evaluación

En el Capítulo anterior se mencionó como estas entrevistas sirven para identificar Competencias en un puesto de trabajo, en este caso funcionan con el objetivo de identificar qué Competencias tiene una persona y compararla con el perfil por Competencias del puesto.

Las preguntas en esta etapa van dirigidas primero a encontrar una Competencia, es decir, se busca el resultado pasado de una tarea y cuál fue la participación para determinar si existe y en qué nivel. La metodología es la misma, sólo cambia el objetivo, por ejemplo: si quiero identificar Competencias de liderazgo, busco en la experiencia del entrevistado (historicidad) actividades relacionadas a la tarea (relación sujeto-objeto) y su motivación al hacer esa actividad (intencionalidad). Después de identificar la Competencia se determina el nivel, comparando el incidente crítico con las conductas que define el Diccionario de Competencias.

Como regla general toda entrevista deberá incorporar algunas preguntas que permitan explorar en qué medida el evaluado muestra rasgos estables de conducta adecuados al puesto.

En aquellas entrevistas en las que se persiga un conocimiento sobre conducta pasada y futura se insertarán como puntos básicos algunas preguntas de las llamadas de recuerdo o flash back. Estas preguntas se refieren a preguntas lanzadas al candidato sobre algunos

episodios o situaciones de su conducta pasada que le obligan a recordar determinados tipos de situaciones que ha vivido y en las que ha debido emitir conductas. Se recomienda revisar en el Capítulo 3 las secciones de preparación de una entrevista por Competencia, así como, generalidades de las entrevistas por Competencias.

### Entrevista STAR

La herramienta más utilizada en la evaluación y selección por Competencias es la entrevista STAR, lo que se refiere a: la Situación, la Tarea, la Acción y el Resultados (Developmet Dimensions International, 2002).

La situación y la tarea se combinan y forman la introducción, la acción que se tomó debe formar el cuerpo principal de la respuesta y el resultado debe ser la conclusión (Developmet Dimensions International, 2002), consta de las siguientes etapas:

Etapa	Descripción	Preguntar
Situación/tarea	Provee el contexto de las acciones de la persona y ayuda a explicar la importancia de estas. Proporciona el por qué una acción tuvo lugar, define que tan favorables fueron las circunstancias donde se dieron las acciones, lo cual influye en la la calidad de cada ejemplo de comportamiento. Tarea, se trata de lo que la gente tiene que hacer en el puesto, hasta tener una idea exacta de las responsabilidades y objetivos del candidato en aquella situación, proporciona el por qué una acción tuvo lugar.	Situación: ¿Qué paso?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo?, hasta tener una descripción completa del contexto donde se produjo el episodio conductual. Tarea: ¿Cuál era su cometido en la situación?, ¿qué resultados debía obtener?, ¿por qué eran tan importantes estos resultados?
Acción	Provee detalles sobre el desempeño de la persona, lo que la persona realmente hizo. Se enfoca en obtener información de lo que específicamente ha hecho en esa situación y se deben indagarse las acciones que se dejaron de realizar.	¿Qué hizo el candidato en aquella situación?, ¿qué dijo?, ¿a quién?, ¿qué paso? hasta conocer con detalle cómo fue la conducta del candidato ante la situación.
Resultado	Muestra el impacto de las acciones de la persona, se trata de la consecuencia de estas acciones, se debe llegar a identificar si las acciones fueron eficaces o si tuvieron alguna repercusión en la situación original. Las consecuencias derivadas de las acciones son el aspecto crucial de la	¿Qué pasó después?, ¿cuál fue el resultado?, ¿cómo lo supo?

	exploración, determina el grado de eficacia que el entrevistado mostró en la resolución de la situación y en qué medida mostró la Competencia.	
--	--	--

Etapas del proceso de entrevista STAR (en Grados, 2003):

1. Tratar de identificar el comportamiento pasado del candidato para predecir su conducta futura.
2. Identificar los requisitos más significativos que el puesto exige.
3. Utilizar técnicas y habilidades eficaces de la entrevista.
4. Una vez identificada una STAR, lo ideal es indagar hasta tener tres de la misma Competencia, esto hace más probable la existencia de dicha Competencia y no que sea una conducta poco común o incluso que el evaluado esté mintiendo..
5. Intercambiar opiniones con otros entrevistadores en relación al candidato.

ESTRUCTURA DE UNA STAR	
<p>Situación</p> <p>Platicame una experiencia</p> <p>¿Qué pasó?</p> <p>¿Dónde?, ¿Cómo?</p> <p>¿Cuándo? ¿Con quién?</p>	<p>Tarea</p> <p>¿Cuál era su papel?</p> <p>¿Qué debía hacer?, ¿Para qué?</p> <p>¿Qué se esperaba de usted?</p>
<p>Acción</p> <p>¿Qué hiciste?</p> <p>¿Qué se hizo?, ¿Cómo?</p> <p>¿Qué pasó? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué hicieron los otros?</p>	<p>Resultado</p> <p>¿Qué sucedió al fina?</p> <p>¿Cuál fue el efecto?</p> <p>¿Qué indicadores vio?</p> <p>¿Cómo lo supo?, ¿Qué pasó después?</p>

Hay que recordar que el hecho que una persona posea la experiencia o tenga la capacidad de desempeñar una Competencia no quiere decir que va a llevarla a cabo por lo cual es de suma importancia evaluar los aspectos motivacionales del candidato y su alcance algunas preguntas para exploraciones pueden ser las siguientes:

Motivación

¿Qué te llevo a hacerlo?

¿Qué te atrajo de la tarea?

¿Qué te llevo a dar ese extra?

¿Cómo te ves a mediano plazo en cuanto a la realización de este trabajo?

Compromiso profesional:

¿Qué importancia crees que tiene este puesto?

¿Cómo crees que contribuye a los resultados globales de la empresa?

En la práctica profesional conviene complementar la Técnica de Entrevista STAR con la Entrevista de Eventos Conductuales, debido a que la primera no contempla Incidentes Críticos, a continuación se muestran unos ejemplos entrevista STAR y después un formato utilizados para entrevistas semiestructuradas.

Ejemplo para encontrar una STAR que identifique la Competencia de Enfoque al Cliente.

Incidentes críticos:

- Busca entender a los clientes
- Toma acción para satisfacer las necesidades y preocupaciones de los clientes

Situación tarea

*-Pláticame una experiencia donde hayas tenido que entender a un cliente*

*-En Abril observé una tendencia en los problemas que los clientes de biotecnología estaban experimentando con nuestras cubiertas para demodulador.*

Acción:

*-¿Qué hiciste?*

*-Consulté a los demás representantes de servicio para averiguar si estaban viendo una tendencia similar y compartí mis datos con Ingeniería.*

Resultado:

*-¿Qué sucedió al final?*

*-Ingeniería creó una cubierta para demodulador a la medida, con lo cual se eliminaron los problemas.*

Ejemplo para encontrar una STAR que identifique la Competencia de Planear y Organizar.

Incidentes críticos:

- Asigna prioridad
- Programa

Situación Tarea:

*-Platícame una experiencia particularmente difícil con el uso de la agenda.*

*-Un representante de Comunicaciones Méndez llamó para reportar un problema de facturación.*

Acción:

*-¿Qué pasó?*

*-Registré la hora y el asunto de la llamada, y programé tiempo en la agenda para una llamada de seguimiento, pero olvidé revisar el calendario durante dos días.*

Resultado:

*-¿Cuál fue el efecto?*

*-Olvidé hacer la llamada de seguimiento, y Toser Hill tuvo que llamar de nuevo para preguntar sobre el problema. Paola recibió la llamada. Acordamos en que necesito revisar la agenda de trabajo diariamente.*

**FORMATO DE ENTREVISTA CVA.**

IMPRESIÓN GENERAL **M**  
 INTERÉS EN LA VACANTE:  
 ESCOLARIDAD:

**B MB**

TRATO CORDIAL: **S o N**  
 EXPECTATIVAS ECONÓMICAS:

NOMBRE  
 FECHA

EXPERIENCIA LABORAL:					
FECHAS:					
REMUNERACIÓN:					
MOTIVOS DE SEPARACIÓN:					
<b>ACTIV</b>	<b>PROMOCIÓN Y VENTAS EN AUTOSERVICIO</b>	<b>INVENTARIO DE PRODUCTO EN TIENDA</b>	<b>COLOCARLO EN ANAQUEL</b>	<b>REPORTES DE VENTA</b>	<b>ESTADÍSTICAS DE VENTA</b>
DONDE					
COMO					
RESULTADO					
<b>EXITOS</b>	<b>CONDUCTAS RELACIONADAS</b>		<b>FRACASOS</b>	<b>CONDUCTAS RELACIONADAS</b>	
1.			1.		
2.			2.		
3.			3.		

<b>CONOCS</b>	<b>PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>PROCESO DE ENTREGA</b>	<b>OBJETIVOS DE VENTA</b>	<b>ESTRATEGIAS DE VENTA A PÚBLICO.</b>
<b>COMO</b>				
<b>DONDE</b>				

<b>APEGO A NORMAS</b> ¿TE HAN CASTIGADO EN EL TRABAJO? PQ?	<b>RESPONSABLE</b> ¿HAS TRABAJADO TIEMPO EXTRA? PQ?	<b>ORGANIZACIÓN</b> TRABAJAR SIN SUPERVISIÓN

RELACIÓN CON JEFE DIRECTO Y COMPAÑEROS  
 TRABAJO EN EQUIPO.

CONCEPTO DE SI MISMO                      DEFECTOS                      MOTIVACIÓN

¿ESTE TRABAJO ES ESTRESANTE?  
 ¿QUÉ HACES CUANDO TE ESTRESAS? PLÁTICAME UNA EXPERIENCIA Y QUE HICISTE

EN EL ÁREA ¿EXISTE LA POSIBILIDAD DE GANAR DINERO EXTRA?  
 ¿ALGUIEN TE HA PROPUESTO ALGÚN NEGOCIO DUDOSO O FUERA DE LA LEY?  
 ¿DÓNDE ENCONTRAMOS GENTE CORRUPTA?  
 PLÁTICAME UNA EXPERIENCIA CON ALGUIEN CORRUPTO EN TU TRABAJO.  
 METAS Y RETOS

<b>No recomendable</b>	<b>Recomendable con Reservas</b>	<b>Recomendable</b>
------------------------	----------------------------------	---------------------

#### **4.6 Assessment Center o Centros de Evaluación.**

La técnica de Centros de Desarrollo de Evaluación ha sido usada durante más de la mitad del siglo XX Byham (en Grados, 2004) lo define como “un procedimiento formal que incorpora ejercicios tanto individuales como grupales para la identificación de dimensiones (Competencias) de éxito gerencial o de Competencias establecidas como importantes para una posición o nivel particular”.

Para Tielsch y Whisenand (en Grados, 2004), un Centro de Desarrollo y Evaluación “es la serie de pruebas y simulaciones de ejecución, individual y grupal, a la que se somete a un grupo de individuos para ser observados por personas previamente entrenadas quienes mediante un acuerdo entre ellos, deben validar procesos de generación de conductas y exposiciones de habilidades, en un ambiente de trabajo simulado”.

El centro de desarrollo y evaluación consiste en: una evaluación estandarizada de la conducta basada en múltiples datos, varios observadores entrenados (sombras) y diversas técnicas, donde los juicios hechos acerca de la conducta son en su mayor parte provenientes de simulaciones, específicamente desarrolladas para la evaluación. Esta información se conjunta y sintetiza en reuniones que tienen los observadores o por procesos de integración estadística (17º Congreso Internacional del Método de Centros de Evaluación, en Grados, 2004).

El fin del Centro de Desarrollo y Evaluación no es únicamente evaluar sino también el desarrollo de cualidades y aptitudes que son importantes en el desempeño de cualquier trabajo, además de dar asesoría capacitación y seguimiento respecto a su adquisición.

El Centro de Desarrollo y Evaluación tiene tres usos básicos:

1. Selección y promoción
  - Gerentes y supervisores
  - Miembros de equipos autodirigidos
  - Ventas
2. Diagnóstico
  - Necesidades de entrenamiento y desarrollo
  - De ubicación organizacional

### 3. Desarrollo

- Habilidades a través de simulaciones
- Asesoría
- Plan de seguimiento

El Centro de Desarrollo y Evaluación es tan flexible como el coordinador lo permita; para iniciar la técnica se requiere:

- Contar con expertos para realizar la evaluación
- Contar con información sobre la misión, visión, objetivos y estrategias para orientar a las sombras y a los asesores en el diseño y asignación de pesos y prioridades
- Contar con un grupo de candidatos
- Tener claro el objetivo del puesto
- Contar con los perfiles de puesto
- Emitir un juicio final de evaluación para retroalimentación y seguimiento

En un Centro de Desarrollo y Evaluación a los candidatos casi siempre se les encuentra como personal próximo al nivel de supervisores, a quienes se desea proyectar hacia la media y alta gerencia en el plazo de 1 a 3 o 5 años. Y a quienes se les da la oportunidad de integrar una situación simulada para demostrar sus Competencias. El desempeño de cada candidato se compara con el promedio general del grupo. El número ideal de candidatos que se puede evaluar al mismo tiempo deberá ser de seis, teniendo la posibilidad de llevarlo hasta ocho y nunca menos de cuatro; esto con el fin de que las dinámicas y ejercicios a aplicar permitan la participación de todos los asistentes (Grados, 2004).

Se evalúa la realidad del individuo contra las Competencias que se desprenden del perfil y su potencial futuro en comparación con las Competencias futuras y cambiantes.

El coordinador es responsable de la definición, diseño, implementación y funcionamiento del Centro de Desarrollo y Evaluación, abarcando los siguientes pasos:

1. Contacto con el cliente, buscando definir “para qué se aplicará” el Centro de Desarrollo y Evaluación, es factible que existan uno o varios motivos.
2. Clasificación de los puestos, ya que no siempre se evalúan todas las posiciones organizacionales.
3. Determinación de las conductas a observar.
4. Con el apoyo del cliente se escogen y diseñan los ejercicios que se van a aplicar durante el tiempo determinado para correr el Centro ya que es importante que estos ejercicios sean una simulación de lo que se realiza en el trabajo.
5. Como parte de la logística, se hace la programación de tiempos entre los que incluyen los descansos, las pruebas a aplicar, la entrevista STAR, los ejercicios individuales, los de persona-grupo y los de grupo-grupo. También se define el tipo de alimentación, cantidad y tiempos en que serán proporcionados.
6. Con el fin de corroborar la confiabilidad, validez y sensibilidad de los ejercicios, éstos deberán ser piloteados con 2 o 3 personas, a fin de determinar la posible aparición o no de las conductas buscadas, pensando que la complejidad de los mismos es directamente proporcional al rango jerárquico organizacional que tenga el puesto a evaluar.
7. Una vez que se tiene la certeza de lo que miden los ejercicios, el coordinador recluta y selecciona a las sombras.
8. También es importante que el coordinador defina los rangos de calificación y la forma en que serán aplicados durante el Centro.
9. Se selecciona el lugar, fechas, materiales y equipo que se utilizarán para llevar a cabo el Centro.
10. Programación de los ejercicios.
11. Etapa de aclaración de dudas.
12. Reunión con los evaluadores o sombras para calificar y llegar a consenso en grupo acerca de los candidatos.
13. Elaboración del reporte final de los resultados y entrega de resultados al cliente.
14. Reuniones de retroalimentación con los candidatos
15. Retroalimentación de los candidatos hacia el centro

En el Assessment Center, una serie de personas que van a ser evaluadas son sometidas a una serie de ejercicios en los que se combinan las pruebas escritas, la representación de situaciones simuladas y distintos juegos; los asistentes participan, mientras un grupo de expertos observa sus conductas y las tabula de acuerdo con las definiciones del Diccionario (Dirube, 2004).

Por ejemplo: Se plantea a los asistentes que representen la siguiente situación:

*Antes de morir, el célebre empresario Roberto Valverde ha hecho entrega de unas cartas a sus socios y fieles amigos que le han acompañado durante toda su vida profesional. El contenido de todas las cartas no es el mismo, pero en cada una de ellas aparece información para conseguir ser el presidente de las empresas.*

Se reparte una carta a cada uno de los participantes y se les pide que lean su contenido. A continuación, se les comunica que disponen de un tiempo para organizarse como mejor les parezca con el fin de alcanzar el propósito.

El objetivo de este ejercicio es observar en los participantes las siguientes Competencias:

- Orientación al logro
- Iniciativa
- Impacto e influencia
- Dar directrices

Esto se lleva a cabo con personas expertas en este tipo de actividades y se tabula en una ficha de observación las conductas que hayan puesto en escena los participantes.

La técnica de Centros de Evaluación es costosa en tiempo y recursos, se sugiere para identificar Competencias en puestos gerenciales.

#### 4.7 Evaluación 360°

Los cuestionarios basados en Competencias se pueden construir a partir de las definiciones del Diccionario, por ejemplo:

Conductas	Frecuencia			
	Si, siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Realiza preguntas en forma directa				
Investiga personalmente, busca documentación, pregunta a personas que puede saber algo sobre el asunto de que se trate				
Profundiza en la información y promueve la veracidad de los datos				
Profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos				
Realiza preguntas de comprobación, busca las raíces de un problema o de una situación concreta				
Llama o contacta con expertos que le aporten datos para mejorar su perspectiva				

Pese a que las preguntas del cuestionario se encuentran expresadas de forma genérica, cuando se lleva a cabo la evaluación hay que pedir a los evaluadores que identifiquen situaciones concretas del trabajo en las cuales el evaluado haya llevado a cabo esas conductas (Dirube, 2004).

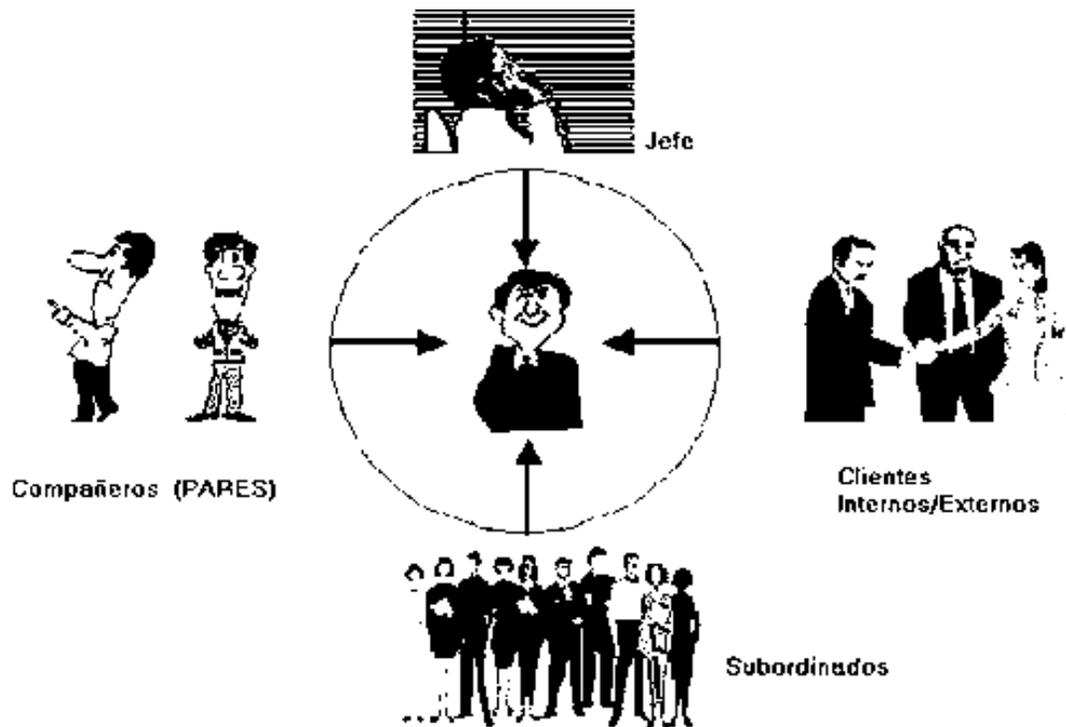
La evaluación 360° se trata del mismo sistema que el anterior, sólo que esta vez es requisito que evalúen distintas personas con diferente relación jerárquica con el evaluado, lo que permite obtener diferentes perspectivas sobre su conducta, es una manera sistematizada de obtener opiniones del desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización. Referido a comportamientos o situaciones observables o deseables.

Se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80's utilizándose para evaluar las Competencias de altos ejecutivos. Rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las Competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que lo conocen y lo ven actuar (France, 2002).

En condiciones ideales el evaluado es descrito por su superior, sus compañeros jerárquicos y subordinados o clientes, en un nivel de análisis más estratégico también es evaluado por el superior de su jefe directo.

La evaluación 360° es un cuestionario cuya utilización permite que un individuo obtenga:

- Una autodescripción de sus Competencias
- La descripción de sus Competencias realizada anónimamente por otras persona que le conocen
- La comparación en un reporte de las descripciones, así como con la auto descripción



Lo que es nuevo en el método denominado de los 360°, es su cuadro operacional y su punto de partida empírico.

La retroalimentación, sobre el comportamiento, que proporciona el medio social y que el 360° aporta de una forma más sistemática, más completa y más detallada, constituye uno de los factores importantes del desarrollo de los individuos.

Según France (2002) si una empresa no implementa evaluaciones de desempeño, no se recomienda iniciar un proceso de evaluaciones 360°. La cual debe ser factual (basada en hechos), precisa, con una retroalimentación efectiva y debe reconocer la importancia y el valor de los conocimientos, así como, de los clientes internos y externos.

Pasos para implementar el modelo de evaluación 360° Levy (2000)

1. Contar con un modelo de Competencias validado.
2. Definir los objetivos que se alcanzarán de la evaluación 360°.
3. Obstáculos para implantar una evaluación 360°.
4. Diseño o aplicación de un instrumento de evaluación.
5. Elección de los evaluados y evaluadores.
6. Aprovechar la información obtenida para acciones de mejora.
7. Asegurar la confidencialidad de la información y el anonimato.

1 Contar con un modelo de Competencias validado.

Los instrumentos de evaluación 360° pueden evaluar actitudes, rasgos y sobretodo Competencias. Existen instrumentos que parten de Competencias ya diseñadas y que suelen ser comunes en muchas organizaciones como la Comunicación.

La evaluación 360° es una etapa superior dentro del modelo de gestión por Competencias. Comienza con la definición de perfiles por Competencias y Competencias Organizacionales, en un Diccionario de Competencias (ver capítulo 3).

Se definen las Competencias críticas de la organización y del puesto.

La evaluación de desempeño debe hacerse en relación con el puesto, por lo tanto las Competencias deben ser las requeridas para este. Si se tiene implementado un sistema de evaluación de desempeño, las Competencias o factores deben ser los mismos.

Algunas organizaciones son muy específicas en cuanto a cómo definir el éxito y han acumulado métodos para identificar los factores clave de la efectividad. Para France (2004), cuando ya están diseñados los marcos de Competencias el proceso para diseñar cuestionarios es simple. Debe servir para ayudar a la gente a mejorar comportamientos centrados en lograr resultados.

## 2. Definir los objetivos que se alcanzarán de la evaluación 360°.

- El establecimiento de políticas más claras de Reclutamiento Interno, basado e en los resultados de evaluación
- Se definen Planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales
- Se identifica con mayor facilidad a personas exitosas y con potencial, para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.
- Permite una evaluación sistemática del desempeño proporciona retroalimentación de varias fuentes o perspectivas.
- Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño "difícil de medir" como lo son: Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Administración del Tiempo, Solución de Problemas, Habilidad para Desarrollar a Otros, etc.
- Simplifica la aplicación de retroalimentación formal
- Provee de información para la planeación del desarrollo individual
- El desarrollo de metodología informática para el análisis y procesamiento de la información

## 3. Obstáculos para implantar una evaluación 360°.

No se recomienda aplicar la herramienta:

- En una empresa pequeña con dificultades para obtener un número suficiente de respuestas (peligro de subjetividad en la evaluación).
- En una empresa con cultura jerárquica, competitividad interna y rigidez.
- Una empresa en periodo de cambio o reestructuración.

La organización debe ser madura para aplicar esta herramienta. Cuando el clima organizacional no es favorable, la herramienta puede convertirse en la oportunidad para hacer ajustes de cuentas o descargar resentimientos. Si en una organización aun no se implementan evaluaciones de desempeño, no es aconsejable que comience con un esquema 360° (France, 2004).

Asimismo, algunos gerentes sienten su autoridad comprometida por este proceso, dado que no existe una única fuente de la que se evalúe el desempeño. Otros temen dar

retroalimentación a quienes se lo piden por miedo a luego recibir el mismo tipo de evaluación.

Cuando este tipo de herramientas se liga a premios o promociones, existe el riesgo que se produzcan cambios en la evaluación, dado que los evaluados saben que están en juego el progreso de su carrera y remuneración, dificultando de este modo el valor de la retroalimentación para propósitos de desarrollo.

#### 4. Diseño o aplicación de un instrumento de evaluación

Los instrumentos deben realizar dos apreciaciones: la evaluación valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo, la segunda valoración se realiza también sobre las mismas Competencias, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, etc.

Las herramientas se pueden comprar ya hechas o ser elaboradas a la medida de la empresa. Si se compran ya hechas, a la hora de elegir un cuestionario, hay que seguir una serie de recomendaciones:

1. Comprobar que los aspectos que mide coinciden con los que nuestra organización quiere desarrollar y son claves para nuestro éxito.
2. Sus ítems deben describir conductas específicas y observables, descritas en términos positivos, describiendo situaciones personales y no genéricas ("Me refuerza cuando resuelvo los problemas con eficiencia" en vez de "Refuerza a los colaboradores que resuelven los problemas con eficiencia"- excepto si se refiere a conductas que implican a más personas) y que pueden aplicarse a todas las personas que rodean al evaluado (no sólo a jefes, colaboradores o colegas por separado).

Los cuestionarios bien diseñados deben tener las siguientes características:

- Fáciles de completar
- Validez
- Rapidez para ser llenados
- Fáciles de Analizar
- Proporcionan datos cuantitativos

- Inclusión de algunos datos cualitativos
- Fáciles de actualizar

El método más común para la recolección de datos son los cuestionarios, se debe tomar en cuenta el formato y contenido de las preguntas.

Items de nivel nominal. Son respuestas de Si o No, preguntas simples que proporcionan información fácil de interpretar. No permiten explicaciones y limitan la información.

Respuestas calificadas. Enunciados calificados a través de una escala Likert, donde se asigna el número uno si se carece de la Competencia y el 4 si se muestra la mayor parte del tiempo.

Preguntas abiertas. Alientan al interrogado a proporcionar sus percepciones en sus propias palabras. La respuesta dependerá de su punto de vista particular. Su análisis e interpretación requiere de generar categorías de respuesta que más adelante deben tener un análisis cualitativo.

Es posible colocar al final de la encuesta una o varias preguntas abiertas, para recabar información que permita encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño. Se pueden crear reportes escritos de muy diferentes diseños, en los que se pueden hacer sumatorias por categoría, se pueden hacer listados por los puntos que lograron las mayores o menores calificaciones.

En grandes empresas se puede elegir un área y aplicar el instrumento primero en ella para luego extenderla a toda la organización.

5. Elección de los evaluados y evaluadores.

La herramienta 360° puede ser aplicada a todos los niveles de la organización pero su aplicación en la parte superior produce mayor impacto.

Levy (2000) comenta que antes que el directivo asuma esta metodología:

- Se debe conducir un programa piloto con la gente más efectiva

- Evaluar el funcionamiento
- Observar sus bondades para operarlo
- Definir si los participantes se muestran receptivos
- Verificar que las respuestas sean abiertas y honestas
- Seleccionar a una persona que sea considerada buen directivo o buen facilitador y que haya pasado por el proceso para que luego ayude a transmitir a los demás los contenidos, resultados y eliminar distorsiones sobre los alcances

Las personas con posiciones gerenciales, equipos, aquellos profesionales sin personal a cargo, la gente de ventas así como los grupos de soporte son candidatos viables para la aplicación de la evaluación 360°.

La consecuencia de ello llevará a generar un abierto y proactivo interés por conocer el nivel de opinión, percepción y desempeño de todos los integrantes de la empresa, comenzando por aquellos ubicados en áreas con debilidades notorias.

Los evaluadores u observadores pueden ser elegidos por el evaluado, aunque lo recomendable es que sea al azar, además, no debe incluir a todos los involucrados en cada nivel. El grado de aceptación del 360 es más alto cuando la evaluación la realizan al menos ocho personas. Cuantas más personas se involucren más altas serán la confiabilidad y la credibilidad (Levy, 2000).

La selección de los evaluadores es muy importante, porque la aceptación de la información dependerá de la credibilidad de las fuentes. Por ello, es conveniente que el evaluador conozca suficientemente bien el trabajo del evaluado y las condiciones en las que lo desempeña. Para garantizar el anonimato, no se deberá elegir como evaluadores a menos de tres personas. Deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus Competencias.

A cada evaluador se le hará llegar el cuestionario, la hoja de respuesta, el sobre para su devolución, las cartas o trípticos informativos y las instrucciones para su cumplimiento. También es conveniente aportar un teléfono o dirección de e-mail para que los evaluadores puedan consultar posibles dudas.

Los cuestionarios deben incorporar, también impreso, el nombre del evaluado, los plazos de entrega, direcciones para su devolución y un ejemplo de pregunta contestada.

Para elegir a los evaluadores existen varios criterios que pueden ser utilizados (France, 2004):

- a) Personas relacionadas con el proceso (clientes internos y externos)
- b) Aquellas personas que reciben productos o servicios
- c) La herramienta 360° propone también la autoevaluación.

Se alienta a tener el número más alto posible de evaluadores incluso pueden usarse relaciones indirecta o exsubordinados.

6. Aprovechar la información obtenida para acciones de mejora.

La evaluación 360° propone una guía para la realización de acciones con vistas a desarrollar determinadas Competencias. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

Los resultados deben identificar fortalezas y necesidades de desarrollo y proveer de elementos para el análisis de cada pregunta que esté incluida en el cuestionario. De esta forma los participantes pueden obtener un vistazo rápido de sus resultados y sacar sus propias conclusiones a medida que examinan el informe con más detalle.

Con respecto a la manera de asignar las calificaciones, efectuar las evaluaciones y anotar comentarios por parte de quienes califiquen a las personas, los procesos también se han facilitado enormemente pues en la actualidad estas evaluaciones se pueden hacer en papel, el método más simple, pueden ser remitidas a los evaluadores vía e-mail, o se pueden hacer llegar los cuestionarios de evaluación a través de la red de computo local, y muy recientemente se han puesto a la disposición de las empresas la posibilidad de colocar las evaluaciones en Internet, de esta forma desde cualquier parte del mundo se puede acceder a las encuestas, contestarlas y devolverlo.

El informe debe:

Identificar las conductas que sean importantes para el desempeño del trabajo del evaluado.

Identificar el origen de las puntuaciones.

1. Comparar los resultados con otros.
2. Definir los resultados por Competencias y por ítems.
3. Incluir recomendaciones.

La etapa posterior a la elaboración del informe es una entrevista de retroalimentación proporcionada por el especialista en Recursos Humanos.

Se utiliza en la retroalimentación para aplicaciones como diseño y desarrollo de equipos de trabajo, desarrollo de carrera, consultoría, planeación estratégica, manejo del cambio organizacional, etc. También se utiliza para identificar a los altos potenciales, complementar sus programas de entrenamiento y manejar el análisis de sus necesidades.

Recursos Humanos, puede instrumentar dos tipos de acciones:

1. Incluir dentro de los planes de capacitación actividades para el desarrollo de esas Competencias
2. Ofrecer a cada uno de los evaluados ideas y sugerencias para el autodesarrollo.

7. Confidencialidad de información y anonimato.

El administrador de los resultados es el especialista en Recursos Humanos y los informes sólo se trabajan con los superiores y con el evaluado en cuestión, es decir, la información obtenida no es de uso público. La persona que reciba la retroalimentación, será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno.

Cuando la información se presenta en forma de comunicaciones anónimas, procede de varios individuos y concierne a comportamientos específicos, es más difícil de rechazar, esto no quiere decir que las descripciones de los demás sean siempre exactas, habla sobre cómo los demás interpretan y evalúan el comportamiento.

El que el cuestionario sea devuelto directamente al área de Personal o Recursos Humanos puede causar desconfianza en cuanto al uso que se le dará al mismo, por ello es importante definir el procedimiento a seguir, así como brindar una abierta y clara información sobre el curso de acción a nivel de los involucrados, quienes satisfechos con

el manejo de la metodología ofrecerán comentarios favorables al resto de las personas. Con esto se sentarán las bases para el establecimiento de una leal cultura organizacional.

### **360 Grados Lineal**

La evaluación por alineamiento se hace clasificando por orden a todos los empleados evaluados, desde el mejor hasta el más bajo en calificación, basándose en el desempeño general en el trabajo. Cada evaluado será a su vez evaluador, hasta que todos hayan evaluado a todos.

### **360 Grados Comparativa**

En este método, el evaluador compara al empleado con todos los demás que pertenecen al mismo grupo de trabajo. La evaluación final de cada uno se determina según la cantidad de veces que se haya juzgado superior a los demás.

Todos participan en la evaluación y tienen la oportunidad de emitir su juicio, esta evaluación minimiza el término de subjetividad al tener que emitir un juicio bajo una misma situación. Se trata de un proceso para el desarrollo y mejora continua, la evaluación 360° se convierte en una medición de desempeño de un individuo considerando su grupo de interacción, su mayor valor son las medidas de desarrollo que parten de sus resultados

## **4.8 Coaching**

El término inglés coach procede de la palabra inglesa medieval coche que significa vagón, un coach es literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado. El coaching se centra en la mejora de determinada actuación de comportamiento. El coach eficaz observa el comportamiento de la persona y luego le da consejos e indicaciones acerca de cómo mejorar en situaciones y contextos específicos. Ello implica promover el desarrollo de la capacidad a través de una cuidadosa observación y de la correspondiente interacción (Dilts, 2004).

A diferencia de los guías, los coaches ayudan activamente a su cliente a desarrollar Competencias de comportamiento específicas, refiriéndose a los procesos involucrados en la ayuda a otra persona para alcanzar o mejorar determinada actuación de su comportamiento. Los factores del comportamiento son esos pasos concretos de acción que damos para alcanzar el éxito. Abarcan todo aquello que debe ser específicamente realizado o conseguido para triunfar. El coaching deriva principalmente del modelo de

coaching deportivo, promoviendo la percepción consciente de los recursos y de las habilidades del individuo, así como el desarrollo de la Competencia conciente, tales métodos implican extraer de la persona sus propias capacidades y reforzarlas a través de una cuidadosa observación y de la retroalimentación positiva, así como facilitarle al individuo su actuación coordinada con los demás miembros de equipo. Los siguientes son algunos de los principios al apoyar a otros:

- Cada persona tiene las capacidades que necesita para rendir con eficacia, dichas capacidades pueden ser llevadas a la superficie mediante las recompensas y el estímulo adecuado
- Si recibe el estímulo y la retroalimentación apropiadas, el pupilo mejorará su rendimiento de forma natural
- Con el estímulo y la retroalimentación apropiada el pupilo será lo mejor que puede ser
- Si una persona conoce mejor algo que ella hace bien, podrá fácilmente mejorarlo

Es indispensable privilegiar aquella información que es observable de manera directa y aunque exista otro tipo de evidencia, en el coaching la fuente principal de evidencia es la actuación del individuo en circunstancias laborales (Dilts, 2004).

En algunas metodologías el coachado descubre y decide por si mismo mientras que en otras lo hace el coach (Duhne, 2007).

El primer paso en el proceso de coaching es la declaración del quiebre (Duhne, 2007), es decir, del reto o problema por tratar, en esta fase existen dos acciones:

- Declaración del quiebre, el coachado reconoce que algo no está funcionando en su trabajo o vida cotidiana y que no sabe cómo hacerse cargo de ello. Es posible que haya tratado de solucionar la situación sin tener éxito.
- Petición de ayuda, la persona manifiesta que necesita ayuda del coach y define en qué ámbito. Pedir ayuda implica que la persona concede autoridad al coach, tanto en conocimientos como en su capacidad para facilitar su cambio en ese ámbito

La primera fase es llamada de reflexión al descubrimiento, el coach logra que el coacheado se analice en profundidad utilizando la mayéutica (es decir, que el coacheado

llegue a sus propias conclusiones a través de cuestionamientos) cómo ha llegado hasta su posición actual, qué evolución ha experimentado y qué retos le aguardan en el futuro (Bayon, 2006).

Las Competencias se identifican en conjunto, a través de ejercicios de autoconocimiento como la matriz FODA, (se basa en identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la percepción del pupilo sobre sus puntos fuertes y débiles, sobre aquellos aspectos que pueden suponer una ventaja para el futuro y sobre las potenciales amenazas que se ciernen sobre él, además, de la observación del coach y el desempeño cotidiano.

El coach debe tener la habilidad para que el coachado cuente su historia, una y otra vez, con lujo de detalles. Facilitar que el este pueda desprenderse de su vivencia y frustración, observa la situación “desde afuera” y comprende qué es lo que necesita desarrollar para atender su problema (Duhne, 2007).

En conclusión, el coaching es un proceso en el que se ayuda a las personas y a los equipos a rendir al máximo de sus posibilidades, implica hacer aflorar el potencial del individuo y facilitarle el modo más eficaz de funcionar.

#### **4.9 Test de Monster**

La red Monster, con base en los EEUU, es una web de empleos, cuyo propósito es poner en contacto a las mejores compañías con los candidatos más calificados ([www.monster.com](http://www.monster.com)).

En función del referido propósito, se construye el test de Monster, “on line”, con el propósito de ofrecer a las empresas soluciones avanzadas para la selección de candidatos de una manera eficaz.

A partir de un estudio exhaustivo de los cuestionarios existentes en el mercado actual, en un esfuerzo por unificar criterios a partir de la gran diversidad de estos, no solo en la forma en que son administrados, sino también en forma y el tiempo de aplicación, el Test de Monster busca evaluar y predecir la conducta laboral.

En función de esto se plantearon dos cuestiones fundamentales:

1. ¿Qué medir? determinar qué Competencias son las más importantes en cada organización en función de su cultura y sus necesidades.
2. ¿Cómo medirlo? Determinar la metodología a utilizar.

Dentro de los cuestionarios que fueron analizados se mencionan:

Inventario de la Personalidad de Eysenc (1973)

El Inventario de Percepción y Preferencias de Kostick (1977)

16 PF de Catell (1984)

Cuestionario de Personalidad Laboral de Savili y Holdsworth (1984)

De estos se eligieron aquellos factores o variables que en la literatura sobre Psicología Organizacional aparecen como mejores predictores del rendimiento en el contexto laboral.

Como consecuencia de este análisis, surge un listado de aptitudes (dando respuesta así a la primera cuestión):

- Competencias de Liderazgo
- Competencias de Desarrollo de Negocios
- Competencias de Relaciones Interpersonales
- Competencias de Comunicación
- Competencias de Estilos de Trabajo
- Competencias de Personalidad

Definidas las “Competencias”, se procede a dar respuesta a la segunda cuestión del test en relación a como medirlas. Para eso, se determinaron los puntos o ítems que definen cada Competencia para confeccionar el Test de Monster, el cual se subdividió en dos partes:

1. Test de Conductas Laborales, que incluye la valoración de la Competencia de Personalidad emocional, de enfrentamiento a una tarea y de relación con las personas.
2. Test de Conductas Directivas, que incluye, las de capacidad de mando y capacidad de negocios.

El test en cuestión, trata de abarcar la más amplia gama de conductas laborales para poder ofrecer a la empresa cliente un producto que le permita establecer un perfil ideal,

dependiendo de las características del puesto correspondiente. Cada Competencia tiene de quince a veinte preguntas presentada en una escala tipo Likert.

Se le pregunta al candidato sobre su conducta actual manifiesta en los dos últimos meses y este debe escoger una opción expresada en términos de frecuencia siempre, casi siempre, a veces o nunca.

El evaluado elegirá dentro del grupo de Competencias, aquellas (máxima cinco) que considere claves para el buen desempeño del puesto a que aspira. Las Competencias se encuentran distribuidas por áreas y con sus respectivas definiciones, lo cual resulta muy importante, ya que el evaluado debe tener conocimiento de qué es lo que se pretende medir.

El test de Monster posibilita la aplicación de un programa informático, lo cual lo hace personalizado, apareciendo en pantalla sólo los puntos correspondientes a las Competencias elegidas, debidamente mezcladas de forma aleatoria. Se obtiene además un informe escrito, que pretende servir de orientación para la interpretación de los resultados, lo cual no sustituye a la entrevista personal.

No se consiguió mayor información de esta prueba el sustento metodológico es pobre y aunque es una herramienta novedosa bajo los criterios mencionados no mide Competencias.

Cada una de estas técnicas son útiles para diferentes circunstancias el siguiente cuadro muestra un resumen de las herramientas utilizadas en el Capítulo:

Herramienta	Características	Desventajas
Certificación	Garantizan el dominio de Competencias principalmente a nivel técnico debido a sus procesos de evaluación.	Son procesos costosos
Evidencias de desempeño	Es una herramienta barata y fácil de usar (portafolio de evidencias).	Evalúa la Competencia de forma indirecta, no es recomendable su uso por si sola
Entrevistas	Son especialmente apropiadas en el proceso de diseño de perfiles y en	Presenta el inconveniente de que requieren entrevistadores expertos

	procesos de selección.	
Assessment Center	Son especialmente efectivos para diagnosticar las características de los participantes, eficaces para detectar potencial o realizar un proceso de selección interna para puestos delicados.	Se destinan a un número reducido de candidato y puestos muy específicos, pues son costosos debido a los recursos que es necesario movilizar.
Cuestionarios y Evaluación 360°	Describe conductas, el evaluador debe indicar si las manifiesta el evaluado. Son un procedimiento muy adecuado, por su economía.	Supone una pequeña deficiencia al validar los resultados. Las evaluaciones realizadas tienden a asignar más Competencias de las que posee el evaluado, pues no permiten identificar cuál es la intención con la que se actúa.
Coaching	Permite un enfoque diferente para evaluar Competencias, es el más "humano" en el sentido que se busca lo mejor para el entrenado.	Las técnicas de evaluación requieren una formación muy importante como coach.
Monster	Es una prueba vía Internet con Competencias definidas	Es una prueba que combina muchas teorías de personalidad, lo que significaría un problema epistemológico, además no evalúa directamente la Competencia.

En conclusión, existen a disposición de cualquier investigador una serie de métodos y/o instrumentos que pueden ser utilizados para diagnosticar Competencias. Algunos responden a concepciones tradicionales y otros, a partir de estas han ido evolucionando y enriqueciéndose, hasta convertirse en sendos cuerpos teóricos con una metodología propia. Por otra parte, puede decirse que el diagnóstico es un momento muy importante, no sólo porque en él se revela el nivel de desarrollo de las Competencias de los individuos en un momento determinado, sino también porque de los resultados que se obtienen en este se derivan las futuras acciones de desarrollo, también puede afirmarse que su efectividad depende de dos momentos esenciales que lo preceden: primero, la determinación de las "Competencias requeridas" y segundo, la definición operacional de estas, momentos en los cuales el investigador debe proceder con el mayor rigor posible. No obstante, pienso que con los métodos y/o instrumentos descritos anteriormente, no se agotan todas las vías, pues la creatividad y la práctica nos abren todo un camino de posibilidades, siempre y cuando no perdamos de vista nuestros propósitos, los recursos a nuestro alcance y sobretodo la seriedad metodológica.

## CAPÍTULO 5

### 5. PLANEACIÓN Y DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO.

Este Capítulo nos ofrece una visión práctica de la gestión por Competencias, partiendo de integrar a los cuatro capítulos anteriores, se propone una guía con los distintos pasos que deben seguirse para desarrollar un modelo de Competencias propio a cada organización. El Capítulo se complementa con una serie de valiosos ejemplos.

Para Hellriegel (2003), la planeación de Recursos Humanos comprende predecir las necesidades de Recursos Humanos de una organización y establecer los pasos que deben darse para satisfacerlas. Consiste en fijar e instrumentar los objetivos y las acciones necesarios para asegurar que se disponga de la cantidad y clase adecuadas de individuos en el momento y el lugar correctos para satisfacer las necesidades organizacionales.

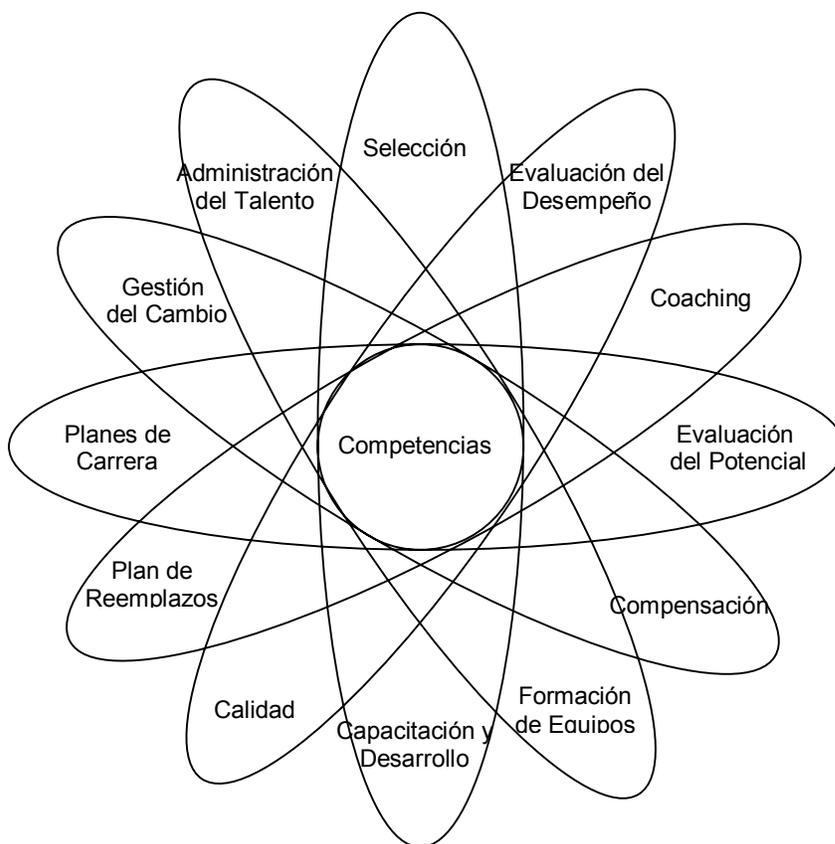
La planeación de Recursos Humanos se liga directamente a la planeación estratégica. Por lo común, los objetivos estratégicos se establecen primero, seguidos de metas para la administración de Recursos Humanos congruentes con los objetivos más generales. En el núcleo de la planeación de Recursos Humanos hay dos tareas: determinar las necesidades que una empresa tendrá de Recursos Humanos y la capacidad actual de la fuerza laboral de la organización (Hellriegel, 2003). Es por esto que el modelo de Gestión por Competencias no se limita sólo con la selección de personal.

Dirube (2002), comenta que en la revista *Competency & Emotional Intelligence* publica anualmente una encuesta que realiza entre compañías europeas, sobre el uso de las Competencias. Esta encuesta muestra que las Competencias son utilizadas para:

- Formación y desarrollo. Aproximadamente el 88% de las empresas que utilizan modelos de Competencias lo hacen en este apartado
- Evaluación del desempeño en directivos y mandos medios. Alrededor del 85%
- Planes de carrera, sobre un 80%
- Selección interna y externa. Año tras año, aumentan las empresas que actúan bajo el marco de las Competencias para la selección y el reclutamiento se encuentran, alrededor de un 75%
- Definición y evaluación de puesto 57%

- Gestión del cambio 36%
- Planes de sucesión 33%
- Formación de equipos 28%
- Finalmente hay un 2% que utilizan las Competencias con otros fines entre los que se encuentra la política retributiva o las acciones para la retención de empleados

Lo anterior nos da una idea del alcance que puede tener la implementación de un modelo de planeación del personal basado en Competencias, donde el punto central es la Competencia como se muestra en la imagen.



## **5.1 Previo a la implementación.**

Antes de comenzar el proceso de planeación del factor humano es importante saber que objetivos se quieren cubrir. Por lo que se sugiere antes de comenzar contestarse las siguientes preguntas:

### **¿Qué tipo de empresa soy?**

El definir el tipo de empresa ayuda a conocer el alcance y las limitaciones que tiene el modelo.

- Empresas medianas y pequeñas pueden encontrar en las Competencias una referencia especialmente útil para: su equipo directivo, identificar puntos fuertes y áreas de mejora para abordar las acciones de desarrollo que estimen más convenientes; para conocer mejor a su plantilla y su potencial de desarrollo, lo que les permitirá, predecir las necesidades de contratación y seleccionar a los empleados que vayan a tener impacto en la organización
- Plantillas cortas dificultan el análisis de los mejores trabajadores en cada puesto a fin de confeccionar los perfiles a partir de las prácticas que éstos demuestran, se puede trabajar con perfiles genéricos y adaptarlos a las características de la empresa o, si se elaboran con el suficiente rigor, construirlos a partir de la definición que hagan los directivos
- En las empresas familiares, grandes, medianas o pequeñas, las Competencias pueden ayudar a establecer los criterios de relación de los miembros de la familia con la empresa, en función de sus Competencias y de su potencial
- En cuanto al sector, industria o tipología de la empresa, es indiferente: en cualquiera es apropiado utilizar una planeación por Competencias

### **¿Quién diseña el menú de Competencias de una organización?**

Quien sepa hacerlo y quien patrocine su implantación. Normalmente, será el Departamento de Recursos Humanos, que se deberá apoyar en consultores externos para atender aquellas fases del proceso especialmente delicadas, bien porque en la organización no haya quien las realice, bien porque, aún habiéndolo, sea mejor que las propuestas procedan de alguien externo. En cualquier caso, siempre ha de haber alguien de la organización que participe plenamente en el proceso, a fin de que el modelo quede adecuado a las características propias de esa organización, incluso si se trabaja con un

Diccionario genérico, las definiciones se deben ajustar al vocabulario y a los conceptos utilizados en la empresa, con el objeto de que se sientan como algo propios.

El trabajo previo siempre debe estar respaldado por los más altos niveles de responsabilidad, antes de iniciarse la implantación. Es más, como el trabajo inicial de análisis es laborioso e implica varias personas de la organización, es aconsejable que, además de las personas del Departamento de Recursos Humanos, haya algún director general que apoye de una forma evidente su puesta en marcha, además, dependiendo del tamaño de la organización, es conveniente considerar la formación de un comité representativo.

### **¿Cuántas Competencias son necesarias?**

Cuando vemos un listado de 18 Competencias o más podemos llegar a pensar que este número puede crecer sin límite, pero la realidad es que las personas de mejor rendimiento en el trabajo lo son por un número reducido de Competencias: las Competencias de un perfil de puesto están entre 8 y 12, entre Competencias organizacionales, superiores y técnicas. Con lo que el Diccionario de Competencias de una organización dependerá de la cantidad de puestos y de la diferencia entre ellos, normalmente de 18 o 20 Competencias.

### **¿En qué áreas de gestión o en qué procesos son útiles las Competencias?**

Lo habitual es que se decida incorporar las Competencias a la organización por alguna o varias razones concretas: cambio organizacional, cambio de estrategia, mejora en la selección, incorporación de un sistema de evaluación del desempeño. La razón que sea condicionará el ámbito en el que se vayan a aplicar las Competencias, siendo indiferente si es el Departamento Comercial, Marketing, Finanzas o de Producción. Es cierto que en los departamentos en los que el componente técnico es muy importante, como puede ser Informática o Investigación y Desarrollo (I+D), suele existir cierta resistencia para admitir que se utilicen criterios diferentes a los puramente técnicos en cualquier aspecto de la gestión de sus Recursos Humanos. Sin embargo, esta dificultad puede ser salvada, con cierta facilidad, abriendo la Competencia técnica a los dos o tres aspectos relacionados con el conocimiento concreto que necesite la actividad.

### **¿Puedo vincular las Competencias a los objetivos estratégicos de la organización?**

Si, de hecho es un objetivo estratégico por sí sólo y ayuda a que todas las áreas alcancen sus propios objetivos para cumplir con la planeación estratégica. Por ejemplo, una empresa tiene como objetivo estratégico certificarse en ISO 9000 para poder exportar su producto a Europa y Estados Unidos en el año 2008, se harán cambios de procesos, por lo que se deben desarrollar ciertas Competencias Técnicas para entender y seguir la norma, y Competencias Superiores para garantizar el cumplimiento de la norma en todo momento.

Otro objetivo estratégico puede ser, incrementar las ventas en un 15% en el primer semestre del año, esto me lleva a la pregunta ¿qué Competencias necesito desarrollar para vender más?, ¿en quién?, ¿en cuánto tiempo?, etc.

Su mayor valor se dirige al mediano y largo plazo, pues las Competencias van a dirigir la formación y el desarrollo de las personas que están en la organización y van a servir de filtro para aquellos que se incorporen. Su impacto sobre el tipo de personas que vamos a tener en el futuro va a ser notable y es una cuestión estratégica.

Dirube (2004) menciona que no es recomendable vincular las Competencias al presupuesto anual, su desarrollo requiere más tiempo que el que se da en un ejercicio económico. Las Competencias son como las olas de mar, que ayudan a avanzar a las embarcaciones que llevan la misma dirección: un surfista puede aprovechar una ola que le lleve hasta donde él desea, mientras que un carguero apenas apreciará el empuje. Así, las Competencias marcan la tendencia y arrastran a la organización en una dirección, habrá personas que tengan, más capacidad que otras para acoplarse y aprovechar la tendencia.

### **¿Quién debe apoyar y defender el proceso?**

La experiencia en consultoría indica que es responsabilidad de Recursos Humanos con la aprobación y el apoyo de la Dirección General, de no existir este apoyo se enfrenta a convertirse en proyectos aislados y de alcance limitado (Grados, de viva voz, 2007).

### **5.2 Pasos a seguir para implantar la Planeación por Competencias.**

La planeación por Competencias establece modelos de referencia que indican hacia donde dirigimos, los perfiles del puesto son la referencia para los procesos de reclutamiento y selección; junto con la evaluación de desempeño orientan los procesos de capacitación y

desarrollo; un modelo o una secuencia compuesta por varios perfiles de puesto son la referencia para el plan de vida y carrera; así como, el catálogo de puestos y sus Competencias dirigen los tabuladores de retribución.

Trabajar de esta manera tiene la ventaja de saber hacia donde vamos, donde se ha quitado todo lo superfluo y se han dejado sólo los indicadores de éxito, lo cual mejora la eficacia de la organización y acorta los periodos de adaptación.

Y también tiene sus riesgos, pues si no hemos elaborado bien los modelos de referencia estaremos equivocando el camino, es como tener un mapa equivocado de la zona, inevitablemente se llegará a un lugar aunque no necesariamente el que cumple con el objetivo (Dirube, 2004).

Los pasos se resumen a continuación:

Paso 1. Campaña de divulgación, debe quedar claro, como mínimo qué es el programa de Competencias que se está poniendo en marcha, por qué se debe implantar en ese momento, cuáles son los criterios como se va a medir el éxito y qué ventajas representa para cada persona de la organización. Por lo que Dirube (2004) recomienda:

- Editar folletos divulgativos
- Enviar cartas o notas desde la alta dirección
- Dedicar sesiones formativas dirigidas a los empleados y directivos
- Desarrollar grupos de instructores

El proceso puede derivar en escepticismo debido al tiempo que puede transcurrir desde que se convence a los primeros trabajadores hasta que se ponen en marcha las primeras herramientas operativas. Cuando se inicia un plan de trabajo para poner en marcha un sistema de administración por Competencias, se implica a muchas personas que tienen que participar en paneles de expertos, en entrevistas o depurando y ajustando el Diccionario que se utilizará en la empresa. Lo que se debe hacer es mantener informadas a las personas que han participado en el diseño, de cómo va avanzando el estudio qué progresos se van consiguiendo y qué queda por abordar.

Paso 2. Crear una definición de Competencia que sea aceptada y de preferencia diseñada en conjunto con los altos mandos, como parte de la planeación estratégica. Esta definición debe ser la primera dentro del Diccionario de Competencias, unifica el lenguaje y evita confusiones, es decir, una Competencia es lo mismo para todos.

Paso 3. Definir las Competencias Organizacionales a partir de la misión de la organización, sus valores y la cadena de valor, se definen los incidentes críticos a partir de la cadena utilizando Análisis Funcional o Panel de Expertos.

Paso 4. Se hace análisis de puestos y se utiliza el Análisis Funcional, Developing a Curriculum (DACUM) o Panel de Expertos para identificar Competencias Técnicas.

Paso 5. Se utiliza metodología Top Performer (el mejor en cada puesto) para aplicar la Entrevista de Eventos Conductuales y definir así las Competencias Superiores.

Paso 6. Realizar el perfil de Competencias y el Diccionario de Competencias con las conductas relacionadas.

Paso 7. De acuerdo al modelo de Competencias se diseñan los procesos internos de Recursos Humanos, selección, desarrollo, evaluación del desempeño, remuneración, etc.

Paso 8. Nueva campaña de divulgación donde se hacen públicas dichas Competencias y se agradece a todos los involucrados. La divulgación de las Competencias, su definición y la descripción detallada de los niveles de conducta, establece un lenguaje común que favorece la comunicación y el compromiso.

Paso 9. Revisar periódicamente el proceso, las organizaciones cambian, los puestos se modifican, se cuida el ajuste entre los perfiles definidos y la realidad del momento.

La revisión hay que hacerla cuando se puedan observar los resultados que se van alcanzando; posiblemente, cada tres años resulte aconsejable ajustar los perfiles, se trata de ir ajustándose a los cambios, no de rediseñar el modelo. No obstante, será necesario realizar una revisión más profunda cuando se produzca un cambio importante en la organización: un cambio de orientación estratégica, una fusión, un cambio legislativo

trascendente. En estos casos, la revisión habrá que llevarla a cabo cuando la nueva situación se haya asentado y haya hecho aflorar las nuevas Competencias que exigen las nuevas circunstancias, tal vez al año (Dirube, 2004). Si no se lleva a cabo una revisión del modelo, los cambios junto con las Competencias que no se adaptan pueden provocar un efecto entrópico, esto sucede cuando las Competencias se dirigen a un resultado diferente al que se requiere.

Esto nos lleva a plantearnos si no se pueden definir las Competencias del futuro, pues muchos consultores argumentan que si elaboramos perfiles sobre las Competencias que hoy son reflejo del éxito, rápidamente nos quedaremos desfasados si los utilizamos para seleccionar o desarrollar a las personas que tienen que obtener los resultados de mañana. Pero este es un argumento viciado, ya que nadie es capaz de predecir el futuro, tan sólo podemos intuir tendencia y eso si los acontecimientos se desarrollan de forma lineal. Si las organizaciones quieren prepararse para el futuro deben ir cambiando su estructura, sus relaciones, su estilo hacia lo que esperan que depare el futuro. Estos cambios harán que afloren nuevas Competencias, consecuencias de nuevas oportunidades de actuación dentro del ámbito empresarial. Si se sigue haciendo lo mismo, de la misma manera y con los mismos recursos, será muy difícil que aparezcan nuevas conductas, por mucho interés que pongamos en decir que una Competencia del futuro es tal y que “nuestra gente” debe orientarse hacia ahí. Las Competencias son como las palabras del Diccionario, están recogidas porque la gente las usa, no las usa la gente porque estén en el Diccionario.

Casares (2004) propone el “Proceso dinámico de Planeación de Recursos Humanos” que abarca las siguientes fases:

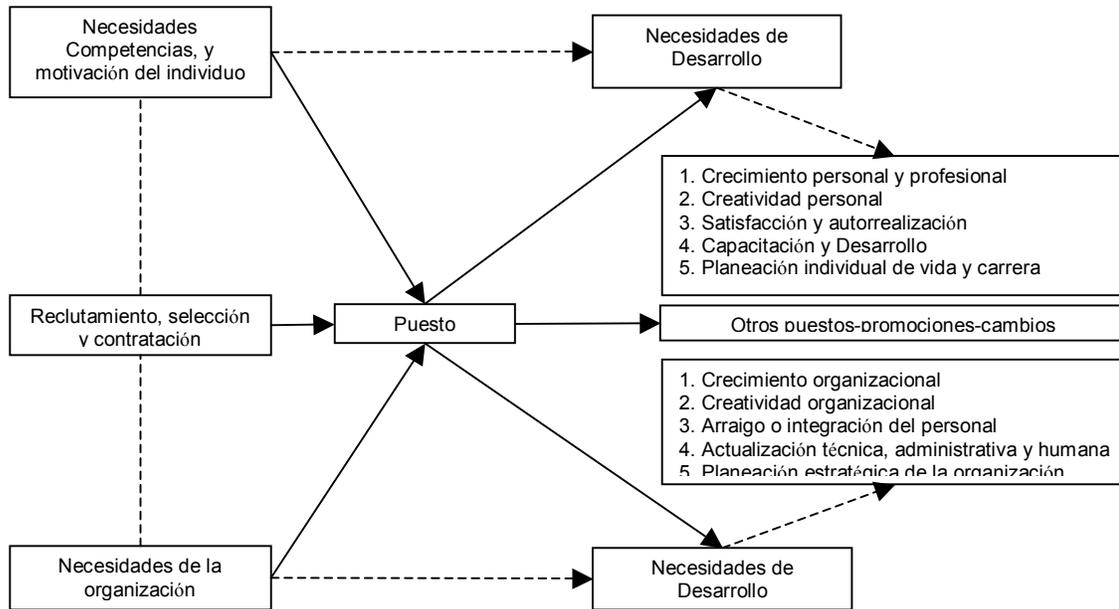
Fase 1. Identificar los requerimientos de personal a diferentes niveles de la organización, de conformidad con los planes estratégicos.

Fase 2. Reclutar, seleccionar e integrar al personal necesario de conformidad con los requerimientos anteriores.

Fase 3. Diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, estableciendo prioridades en función de objetivos y niveles.

Fase 4. Institucionalizar los programas de capacitación y desarrollo del personal de acuerdo con los diagnósticos realizados.

Fase 5. Crear un sistema de planeación de vida y carrera.



Grafica que expresa la integración de las necesidades individuales y organizacionales dentro de una concepción de planeación (Casares, 2004)

Como vemos en el cuadro anterior desde el diseño del puesto y la evaluación del candidato se prevé el crecimiento futuro, es una guía hacia los puestos y responsabilidades a los que se puede ascender.

### 5.3 Selección por Competencias

La selección de personal por Competencias es la identificación de aptitudes de los trabajadores con base al comportamiento personal, la experiencia, las realizaciones, el interés de superación y sus aspiraciones (Alles, 2003). Se basa en diferentes factores, definiendo la realidad laboral, tomando en cuenta el rendimiento profesional, las características de personalidad y su expresión en las relaciones de trabajo, buscando las habilidades y Competencias de la persona más idónea para el puesto (Benavides, 2002).

Benavides (2002) recomienda identificar en su determinación una visión futura que aporte al desarrollo organizacional y sea simultáneamente ampliada, de manera que faciliten la flexibilidad que la empresa requiere para implantar ajustes o cambios necesarios.

### **Requisitos para la Selección por Competencias.**

En Alles (2002) para seleccionar por Competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por Competencias.

Para Alles (2003), las personas no deben ocupar un puesto de trabajo, sino dominar un conjunto de Competencias. Para evaluarlas se utilizan nuevas técnicas, cuando un proceso de selección se dirige a medir conocimientos es relativamente sencillo, pero cuando quiere evaluar conductas la complicación cambia.

Este tipo de Selección permite identificar empleados con los conocimientos y Competencias adecuadas para la asignación a proyectos específicos. Para la selección por Competencias lo importante no es lo que la persona dice ser, sino que demuestre haberlo hecho en su vida. Los ejemplos de sus acciones en el campo laboral, de Trabajo en Equipo, Manejo de Personal y demás, son la mejor manera de demostrar sus capacidades.

Es necesario tomar en cuenta la misión y valores de la institución, ya que esta nos da línea de acción de las Competencias prioritarias que quiere que tengan los empleados, como: Calidad en el Servicio, Creatividad, Trabajo en Equipo, etc. estas varían dependiendo de la empresa, el giro de la misma y el grado de Competencia que exista en el mercado.

El consultor debe conocer las Competencias requeridas por el puesto en la empresa y si es especialista en Recursos Humanos deberá tener en claro las Competencias de esa área en particular y por tanto los comportamientos relacionados.

Es necesario que la persona encargada de este proceso aplique adecuadamente las herramientas tradicionales de selección, tales como: recomendaciones, evaluación psicométrica, evaluación de conocimientos, etc.

Una herramienta para obtener estos datos es a través de la entrevista STAR (véase la sección de entrevista del Capítulo 4) realizando una pregunta situacional para saber el comportamiento de la persona ante esta situación, tomando en cuenta como actuó en el pasado, su comportamiento en el presente, de tal manera que podamos predecir su comportamiento en el futuro, se debe hacer una planeación y una entrevista ponderada que permita evaluar con objetividad las respuestas del candidato (Alles, 2003).

<b>PASOS PARA LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS modificado de Alles (2003)</b>	
<b>Paso 1</b>	<p>Detectar las Competencias claves:</p> <p>Se comienza con identificar la visión y la misión de la empresa.</p> <p>Los objetivos del negocio y el plan de acción que surgen de la misión de la organización.</p> <p>La visión de la alta dirección.</p> <p>La cultura de la empresa y su estilo</p> <p>Las Competencia/s requerida/s para ese puesto a partir del perfil del puesto y su objetivo.</p> <p>Comenzando por aquellos objetivos que sean la razón de existir de ese puesto.</p>
<b>Paso 2</b>	<p>Detectar en los candidatos las características claves que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo</p>
<b>Paso 3</b>	<p>Utilizar herramientas que nos permitan obtener información y hacer probable no solo la existencia de las Competencias sino su aplicación dentro del ambiente laboral.</p> <p>Tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo formato de entrevista</li> <li>• Manual de Competencias</li> <li>• Diccionario de Competencias</li> <li>• Dinámica grupal</li> <li>• Assessment center, dinámicas de grupo, role playing</li> <li>• Entrevista de Eventos Conductuales.</li> <li>• Entrevista de Incidentes Críticos</li> <li>• Entrevistas STAR</li> <li>• Pruebas en el puesto de trabajo</li> <li>• Test de Inteligencia</li> <li>• Test de aptitudes</li> <li>• Test de personalidad</li> <li>• Datos biográficos</li> <li>• Referencias</li> <li>• Entrevistas tradicionales</li> </ul>
<b>Paso 4</b>	<p>Seguimiento del comportamiento de las Competencias observadas en la selección</p> <p>Alles (2003) justifica los cuatro pasos diciendo que el principal objetivo que persiguen las empresas cuando adoptan el modelo de Competencias es lograr que la empresa sea competitiva.</p>
<b>Paso 5</b>	<p>Validación de los resultados de las herramientas y diagnóstico final</p>

El siguiente es un formato que sirve para comparar los resultados del proceso de selección de personal y tomar la decisión final, este mismo formato se utiliza en la evaluación de desempeño por Competencias pues compara la consecución de los objetivos del puesto (Administración por Objetivos) con las Competencias involucradas.

Puesto: Especialista de Recursos Humanos								
Objetivos	Competencias Superiores	Comportamiento evidencias		Competencias Técnicas	Comportamiento evidencias		Batería Pruebas	Resultados
		SI	No		Si	No		
Desarrollar estrategias para mejorar el Clima Organizacional	Planeación			Modelos y encuestas de Clima Organizacional			Terman	
	Creatividad						16 PF	
	Orientación al Cliente						Cleaver	
Reclutar y Seleccionar personal de altos mandos	Organización			Manejo de fuentes de Reclutamiento			Reddin	
	Orientación al Logro							
	Planeación							
Gestionar el proceso de inducción y desarrollo	Pensamiento Estratégico			Manejo de pruebas Psicométricas				
	Organización							
Observaciones:								
Recomendable			Recomendable con Reservas			No Recomendable		

El proceso a seguir se adapta a cada empresa de forma general e ideal es el siguiente:

1. Reclutamiento.
2. Entrevista telefónica, filtro para evaluar conocimientos que conformen Competencias Técnicas.
3. Llenado de solicitud.
4. Análisis de Curriculum Vitae (CV).
5. Preparación de la entrevista STAR en combinación con Eventos Conductuales.
6. Realización de la entrevista semiestructurada.
7. Recopilación y Análisis de Portafolio de Evidencias.
8. Recepción de certificaciones.
9. Autobiografía e historial de logros para evaluar Competencias.

10. Aplicación de exámenes de conocimientos y Competencias Técnicas.
11. Simulaciones para puestos de nivel medio y operativo.
12. Assessment Center para puestos clave y directivos.
13. Evaluación Psicométrica.
14. Comprobación de referencias utilizando técnicas de entrevista STAR visitando al antiguo patrón, por teléfono, fax o correo electrónico.
15. Práctica de encuestas socioeconómicas.
16. Práctica de un examen médico adecuado al puesto.
17. Durante la secuencia citada, realización de varias entrevistas si el caso lo requiere.

Si bien todos los aspectos y pasos son importantes estos son sin duda los puntos salientes que harán la diferencia en cuanto a la aplicación de la metodología. Se sigue utilizando los medios y fuentes de reclutamiento, así como la evaluación psicométrica (ver Capítulo 1)

#### **5.4 Evaluación del desempeño por Competencias**

La evaluación de desempeño por Competencias se basa principalmente en la Administración por Objetivos (APO) su autores más citados son Peter Drucker y Odiome, anteriormente se debía cumplir el objetivo si importar cómo, esto llevaba a tener Gerentes de Ventas con resultados sobresalientes pero con un pésimo clima laboral, al conjugarse con el enfoque por Competencias el cómo adquiere sentido, ese mismo gerente aunque alcance el resultado de ventas no será bien evaluado si no cuenta con la Competencia de Liderazgo o Comunicación.

La administración por objetivos es la más ligada al establecimiento de metas conjuntamente entre superior y trabajador, cuando se usa la administración por objetivos, los subordinados trabajan con su supervisor para establecer objetivos específicos en un tiempo determinado, lo que ayuda a lograr al mismo tiempo los objetivos del nivel más alto del supervisor. Cada grupo de objetivos se establece para cierto periodo, una vez que ha transcurrido el plazo fijado, se califica al individuo en relación con las metas logradas. El establecimiento de objetivos es similar a un análisis de puestos, excepto en que está dirigido hacia un individuo en particular en su puesto. En este sistema la persona tendrá un grupo de metas de trabajo por desarrollar en cierto periodo. La APO es el sistema de evaluación más individualizado y tiende a funcionar bien en asesoría si los objetivos van

más allá de los rendimientos deseados y se concentran en actividades importantes (Grados, 2002).

Esta técnica consta de tres etapas:

Elaboración o preparación	Se elabora un proyecto en el cual están involucrados el empleado y el supervisor; tal proyecto contiene los objetivos que se pretenden alcanzar, la fecha de inicio, las etapas en que se divide y los plazos respectivos, así como los materiales que se requieren, y las condiciones que se tienen que prevenir. A fin de lograr la meta fijada, es muy importante que el objetivo global, junto con sus metas intermedias se describan en forma clara, para que cuando termine el periodo fijado se evalúen adecuadamente los logros alcanzados, se aconseja utilizar un cronograma.
Desarrollo	Se lleva a su realización práctica el plan trazado utilizando un sistema de anotación periódica mensual que permita cada tres o seis meses cuantificar los avances y diseñar directrices que eviten que se produzca el mes del jefe, que es el previo al momento de la evaluación, en donde si estos registros no existieran por efecto del halo lo último bueno o malo que se ha hecho es lo que matiza el grueso de la evaluación, por lo que al llevar esta estadísticas sólo se necesita acumular las del último mes para tener una imagen precisa de lo realizado durante el periodo.
Evaluación y retroalimentación	Una de las ventajas de la APO es que es menos probable que se presenten errores de calificación. Se cuantifican los logros de la persona, tanto en lo positivo como en lo negativo

Un ejemplo muy sencillo de aplicación es una grafica de Gant mensual donde se muestra como las evidencias de desempeño deben ser entregadas en determinados momentos del mes.

Mes	Objetivo	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Competencia Relacionada
Enero	Confirmar existencias del Almacén					Planeación Organización
	Recepción de pedidos					Organización Comunicación
	Envío de pedido a la planta					Comunicación
	Recepción de mercancía					Organización
	Contratación de Fletes					Planeación
	Envío de mercancía al cliente					Organización

La APO se trata de un enfoque humano, no es un sistema rígido y se basa en la comunicación y en el acuerdo.

Otra herramienta para la evaluación de desempeño es la Evaluación 360° ya tratada en el Capítulo 4.

La evaluación de desempeño a nivel técnico se lleva a nivel nominal, es decir, se tiene o no se tiene y utiliza la observación directa y las evidencias de desempeño ya comentadas.

### **5.5 Capacitación y Desarrollo de Competencias**

Para Dirube (2004) en el ámbito de la formación, y especialmente cuando tratamos sobre habilidades o sobre conductas, tenemos un empeño reiterativo en que la gente sea lo que no es. Pretendemos que tenga iniciativa quien carece de ella, que arrastre a los equipos quien carece de influencia, o que se marquen sus propios objetivos y se dirijan por objetivos quienes carecen de logro. Con ello sometemos a las personas a una serie de presiones para realizar actividades que encuentran poco atractivas y sobre las que se perciben pocos avances.

Lo más natural y con lo que se conseguirán mejores resultados, es proponiendo a las personas que mejoren en aquello que hacen bien o, al menos, en aquello que ya hacen moderadamente bien, y sobre lo que pueden mejorar en un corto espacio de tiempo.

En el contexto individual, las Competencias nos pueden ayudar a mejorar profesionalmente. Si tenemos un perfil de un puesto que nos sirva de referencia, éste puede ser nuestra guía. Pero, aunque no lo tengamos, un análisis personal de los que somos y de lo que queremos ser, de lo hacemos y de lo que somos capaces de hacer, utilizando un Diccionario genérico de Competencias como ayuda, sin lugar a dudas, facilitará el conocimiento que tenemos de nosotros mismos y nos permitirá marcarnos metas personales (Dirube, 2004).

Un hábito sólo se adquiere con la práctica, por lo que las Competencias no se desarrollan en un curso, sino que se desarrolla “haciendo”. Un curso puede dar alguna orientación, pero no genera el hábito. Para adquirir una Competencia hay que practicarla, se debe tener la oportunidad de realizar las conductas relacionadas con ella.

### **5.5.1 Las Competencias y su desarrollo**

Adquirir una nueva Competencia o modificar el nivel de conducta de una Competencia que se posea, va a requerir un cambio en los comportamientos aunque parezca evidente, es necesario resaltar que eso exige como premisa indispensable tener interés en hacer y querer cambiar. Esto va a permitir centrarse en objetivos alcanzables y bien definidos. En cierto sentido, establecer un objetivo ya define lo que se halla al alcance de nuestras posibilidades: el hecho de imaginarnos cómo seremos cuando hayamos logrado el objetivo hará aumentar nuestro interés. Cuando las tareas discurren adecuadamente, tener una supervisión externa que nos diga cómo estamos empleando nuestras habilidades, puede aumentar la confianza en nosotros mismos tanto que nos ayude de un modo eficaz a mejorar (Dirube, 2004).

Una Competencia no puede desarrollarse de la noche a la mañana. El aprendizaje de una conducta tiene lugar más fácilmente si se dispone de múltiples oportunidades para practicarla durante un largo periodo, que si hacemos la misma práctica en una sola sesión intensiva. Alcanzar el punto en que un hábito reemplaza al viejo requiere mucha práctica.

Según Dirube (op. cit) cuanto más tiempo invierta el sujeto, más permanente será también la transformación. En este sentido los meses son más provechosos que las semanas y estas que los días, para este autor, las Competencias suelen requerir un periodo de práctica de tres a seis meses, o más, para que tenga el efecto máximo.

Para el desarrollo de las Competencias es conveniente tener en cuenta que las conductas que se mejoran, o aquellas que se añaden al repertorio personal, se asimilan en menos tiempo que aquellas otras que es necesario sustituir. En este último caso es necesario “desaprender” el viejo hábito, para reemplazarlo por otro más adecuado.

La mayor parte de nuestro aprendizaje tiene lugar durante el curso de las relaciones laborales. El hecho de contar con la posibilidad de tener como referencia a alguien que ilustre la Competencia que queremos desarrollar resulta inmensamente útil. Es conveniente resaltar que, en términos generales, modelamos nuestras conductas laborales en función de las pautas que nos brindan las personas que ocupan los puestos superiores de la empresa. Lo que significa que adquirimos tanto los hábitos positivos como los

negativos; por ello, es conveniente resaltar la necesidad de ajustarse a los objetivos marcados para el desarrollo de cada Competencia, sin tratar de imitar un modelo.

El hecho de contar con un perfil que destaque las Competencias de los trabajadores de más alto rendimiento, supone tener la posibilidad de orientar la formación y el desarrollo sólo en aquellos aspectos que resulten realmente importantes.

Un curso puede dar alguna orientación, pero no genera el hábito. Para adquirir una Competencia hay que practicarla, se debe tener la oportunidad de realizar las conductas relacionadas con ella.

Se puede apoyar el desarrollo de las Competencias a distintos niveles capacitando en:

- Conocimientos (conferencias, seminarios, películas, etc)
- Aptitudes y habilidades (talleres y cursos)
- Competencias en sala (simuladores, roll playing)
- Competencias en el lugar de trabajo (coaching)

#### Tipos de Capacitación y desarrollo de Competencias (Sagi-Vela, 2004)

Herramienta	Definición	Ventajas	Desventajas
Formación presencial	Es el tipo de formación más utilizada y tradicional. Los alumnos asisten en un aula cerrada a las explicaciones de un profesor que transmite sus conocimientos y experiencia. La combinación de los aspectos teóricos con ejercicios, simulaciones, roll plays o la utilización del método de caso han hecho que la formación presencial gane utilidad y practicidad. Además de este tipo de técnicas de formación han posibilitado que la formación presencial sirva no sólo para la adquisición de conocimientos sino también para el desarrollo de habilidades.	Combina la adquisición de conocimientos con el desarrollo de habilidades.  Existe una gran oferta de este tipo de formación con calidad y a precios razonables.	Muchas veces la formación impartida es demasiado teórica, poco práctica y no está adaptada a las necesidades y características específicas de la empresa.
Formación On-line	Cada vez más empresas están implantando en su intranet cursos On-line. Incluso universidades y escuelas de negocio están implantando	Especialmente adecuado para la adquisición de conocimientos de tipo básico.	Poco útil para el desarrollo de habilidades (excepto de manejo de herramientas informáticas).

	<p>programas de formación vía Internet. A veces se acompaña de algún tipo de tutoría presencial o telefónica que ayuda a resolver las dudas de los alumnos. También mediante la creación de foros en los que los alumnos intercambian información o consultan dudas. Para medir su aprovechamiento suele acompañarse de un test también On-line y que aportan al alumno información inmediata de su nivel de aprendizaje, pudiendo incluso obligar al usuario a volver a pasar por determinadas pantallas de la aplicación hasta lograr el nivel deseado.</p>	<p>Su gran ventaja es el bajo costo.</p> <p>Posibilidad de ser utilizado tantas veces como se desee sin costo adicional una vez adquirido.</p> <p>Facilidad de acceso desde cualquier lugar con ordenador y conexión a Internet.</p> <p>Realización de un horario adecuado a la necesidad de cada usuario.</p>	<p>No es la metodología más apropiada para la formación de contenidos más complejos.</p> <p>El alumno tiene que estar muy motivado para lograr un buen nivel de aprovechamiento.</p> <p>En algunos grupos de trabajadores existe resistencia a este tipo de formación por no ser tradicional.</p>
Formación en el puesto de trabajo	<p>Es el tipo de formación que más se da en todo tipo de empresa. Siempre se ha utilizado de forma natural para la formación de las nuevas incorporaciones. Normalmente no se han computado ni las horas ni el coste como tal en los planes de formación de la empresa. Existen dos tipos: Formación en el propio puesto y rotación por otros puestos de trabajo</p>	<p>Es un tipo de formación práctica.</p> <p>Los resultados de la formación se ven de forma inmediata.</p> <p>Muy útil para el desarrollo de conocimientos y habilidades específicas del puesto.</p> <p>La rotación en otros puestos es útil para el desarrollo de actitudes y obliga a la persona a salir del área de confort.</p>	<p>Existe la posibilidad de que se perpetúen determinadas formas de hacer las cosas.</p> <p>Posibles resistencias a compartir la totalidad de los conocimientos (deseo de mantener una posición de dominio dentro de determinada actividad).</p> <p>La rotación en otros puestos es poco utilizada porque es caro (abandono de la propia actividad) y porque no se encuentra el momento apropiado para hacerlo.</p>
Coaching	<p>Aprovechando situaciones diarias del trabajo se da retroalimentación continua al colaborador sobre sus actuaciones, fomentando así el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes.</p>	<p>Estrecha relaciones entre jefe (coach) y colaborador en beneficio mutuo.</p> <p>Muy práctico, pues está basado en situaciones reales de trabajo del día a día.</p> <p>Fomenta el desarrollo de</p>	<p>Es difícil de aplicar correctamente.</p> <p>Requiere gran disposición y habilidad del entrenador o mentor.</p> <p>Supone un gran esfuerzo, por lo que no es aplicable</p>

		todo tipo de conocimientos, habilidades o actitudes.	de forma generalizada.
Participación en proyectos específicos o task force	Se hace participar a la persona en un proyecto que va más allá de su responsabilidad o funciones asignadas de forma específica, la participación puede ser adoptando distintos roles (como líder del proyecto o como un miembro más del equipo) en función de las Competencias que se quieran desarrollar. En la medida en que el proyecto saque a la persona de su entorno profesional habitual, el impacto sobre el desarrollo de nuevas Competencias es más fuerte. El proyecto puede tener carácter multifuncional o internacional.	Facilita el desarrollo de habilidades que no adquiriría en su puesto de trabajo o profesión actual.  Permite evaluar Competencias que la persona va a necesitar en puestos superiores dentro de la organización si fuera promocionado.  Incrementa la visión global del negocio, la organización y el trabajo en equipo.	Dependiendo de la envergadura del proyecto, puede suponer sobrecarga de trabajo elevada o la necesidad de buscar un sustituto temporal en su puesto para esa persona.
Capacitación al Aire Libre (Outdoor Training)	Consiste en organizar una serie de juegos o actividades al aire libre para un grupo de personas de una misma empresa o de varias. Un monitor dirige los juegos y luego modera una pequeña discusión para sacar conclusiones y aplicaciones prácticas para el entorno laboral. Utilizado para modificar actitudes y habilidades, alrededor del trabajo en equipo y la creatividad.	Útil para el desarrollo de un buen clima laboral dentro de un equipo o entre distintos departamentos.  Potencia el trabajo en equipo y fomenta las capacidades necesarias para su desarrollo.  Resulta divertido y original. Saca a las personas de su rutina.	Puede provocar cierto escepticismo en algunas personas.  Al realizarse en un entorno y situación completamente distintos, puede quedar en un mero juego y resultar difícil trasladar las conclusiones y su aplicación práctica al trabajo.

### 5.5.2 Tipos de desarrollo de Competencias.

Según Dirube (2004) las Competencias pueden adquirirse y esto es mucho más difícil si se carece del motivo que las incita.

Los objetivos tienen que ser realistas y alcanzables. Por ese motivo, nunca debe pretenderse el desarrollo de todas las Competencias del perfil al mismo tiempo. Es mejor comenzar identificando dos o tres Competencias que se consideren más fáciles de desarrollar, marcándose como objetivo alcanzar el nivel de conducta superior al que se posee en cada una de ellas. La recomendación para establecer las prioridades sería la siguiente:

<b>Diagnóstico de desarrollo</b>	<b>Costo del desarrollo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplo</b>
Tratar de mejorar.	Bajo Intervención Recomendable.	Se ajustan las conductas de una Competencia que ya se posea.	Si en la Búsqueda de Información (BI) ya se cuenta con la conducta de Investigar Personalmente (BI-2), habrá que hacer un esfuerzo para tratar de profundizar en la información y comprobar la veracidad de los datos (BI-3), Si es que alcanzar este nivel es el objetivo de desarrollo
Crear una Competencia a partir de otra.	Bajo Intervención Recomendable.	Adquirir una Competencias que, aunque no se posea, si se dispone de otra que tiene el mismo motivo impulsor.	Si se Investiga Personalmente y se posee la Competencia de Búsqueda de Información (BI-2), tratar de obtener información acerca de oportunidades y problemas sobre los que sea conveniente actuar, para así ir adquiriendo la Competencia Iniciativa (IN-2) .
Crear una Competencia con acomodamiento conductual.	Medio Verificar costo beneficio.	Si no se posee la Competencia deseada, sobre la que poder adecuar el nivel de conducta, ni se tiene ninguna otra Competencia de ese grupo, es bueno tratar de identificar conductas que llevemos a cabo y que sean similares a las de la Competencia que deseamos desarrollar, aunque nosotros lo hagamos con una intención diferente.	Si deseamos influir en otras personas y no sabemos cómo hacerlo, pero somos capaces de buscar información e investigar personalmente para reducir la incertidumbre sobre la consecución de las metas que deseamos alcanzar (BI-2), tratemos de buscar información sobre aspectos que nos permitan aportar razones concretas, o que nos sirvan de ejemplo, para conseguir que otras personas sigan un plan o una línea de acción determinada (II-2).
Crear una Competencia sin Competencias previas o acomodamiento	No Recomendable Desarrollo costoso y de difícil aprendizaje.	Si no se posee la Competencia deseada, ni otras Competencias del mismo grupo; si no sabemos cómo acomodar, o cómo orientar nuestro comportamiento habitual para desarrollar una Competencia que no se posee, lo más recomendable sería que no lo marquemos como objetivo y que centremos nuestra atención en ser mejores en aquello que ya se hace bien.	

Fuente Dirube (2004)

Para Cardona (2005), el plan de desarrollo es un documento personalizado en cuya elaboración debe intervenir el propio interesado. Este aspecto es fundamental para lograr la motivación necesaria; no debe imponerse ni ser igual para todos los empleados. Cada persona tiene sus propios objetivos, su ritmo de aprendizaje y sus circunstancias. Un plan de mejora que resulte eficaz para una persona no tiene por qué resultar igualmente práctico para otra. El diseño de este documento debe llevarse a cabo con ilusión, pero siguiendo unas normas básicas y, de ser posible, contando con la ayuda de un coach.

Según Cardona (2005) los elementos de un plan de mejora son:

- Desarrollo de las fortalezas
- Acciones de mejora
- Programa de seguimiento

Dichos elementos se profundizan en la siguiente sección.

### **5.5.3 Desarrollo de fortalezas**

Las fortalezas deben ser también incluidas en un plan de desarrollo, para que la persona pueda extraer el máximo provecho y desarrollar todo su potencial.

En los últimos años ha crecido notablemente la tendencia a ofrecer una formación personalizada, adaptada no sólo a las necesidades de la empresa, sino también a los intereses y aptitudes de los empleados. Este sistema, además de ser una importante fuente de motivación, permite reducir en parte la ineficacia mencionada. No obstante el problema subsiste si no se utilizan los medios adecuados para conocer las áreas de mejora y las fortalezas de quienes forman parte de la organización (Cardona, 2005).

Se invierten muchos recursos en desarrollar capacidades pero se pierden de vista, por ejemplo, posibles usos de los puntos fuertes en las tareas a realizar. La hipótesis que subyace en esta práctica es que toda persona puede llegar a desarrollar al máximo cualquier Competencia. Pero la práctica o la adquisición de conocimientos no garantizan necesariamente la adquisición de las Competencias, el potencial individual debe también tenerse en cuenta. Para Cardona (2005), el problema que tiene el desarrollo de fortalezas es que, en ocasiones, puede no resultar sencillo establecer áreas específicas de mejora dado que ya se realizan bien los comportamientos básicos de esa Competencia. No sirve

la misma estrategia para pasar de deficiente a suficiente que de muy bueno a excelente. Por eso, en lugar de fijarse en comportamientos concretos a desarrollar como se hace con las Competencias más débiles (en Cardona 2005), se ofrecen dos opciones:

- Repetición, son modos de practicar al máximo las fortalezas, es importante descubrir dónde y cómo puedo utilizar más y mejor las fortalezas en el propio puesto de trabajo
- Profundización, consiste en ayudar a otra persona a desarrollar esa Competencia, al ayudar se desarrollan estrategias, aprendizaje y experiencias alrededor de dicha Competencia, es necesario preguntarse ¿a quién y cómo puedo ayudar a desarrollar esa fortaleza?

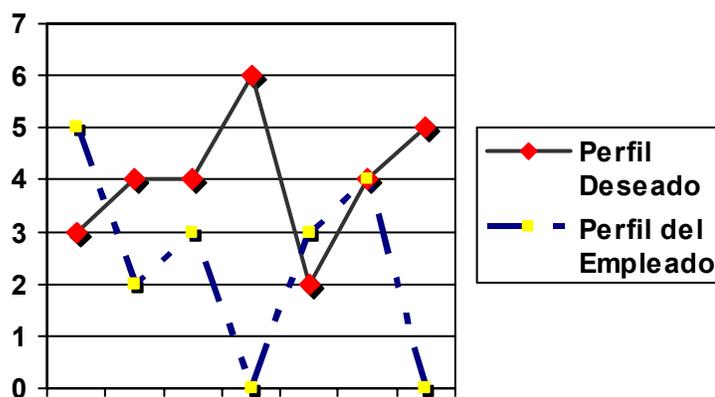
### **Acción de mejora.**

A la hora de poner objetivos en las áreas de mejora, lo más importante es la concreción, vale la pena hacer el esfuerzo de definir los objetivos del plan de mejora en términos de comportamientos concretos.

Dedicar el tiempo suficiente a definir los objetivos adecuadamente es imprescindible para determinar posteriormente cuáles son las acciones más adecuadas para el desarrollo y el plazo en que se van a cumplir los objetivos. Un modo práctico de definirlos es a través de los comportamientos de cada Competencia. Para avanzar en la Competencia es suficiente con enfocarse en tres que estén peor valorados (Cardona, 2005):

Otra cuestión es considerar cuántos objetivos de este tipo debe incluir el plan de mejora, el desarrollo personal y profesional debería ser más parecido a un proceso continuo. Pueden darse muchos factores que provoquen una cierta desviación de los objetivos. Por esta razón es importante comprobar periódicamente los avances logrados, de forma que se puedan redefinir los objetivos, las acciones o los plazos establecidos.

Ejemplo de perfil de Desarrollo (Dirube, 2004)



Ante un gráfico como el anterior tendríamos las siguientes opciones para el plan de desarrollo:

PLAN DE DESARROLLO			Fecha: dd/mm/aa
<b>Departamento:</b> <b>RRHH</b>	<b>Puesto: Analista de Reclutamiento</b> <b>Empleado: Lic Rogelio Martínez</b>	<b>Puesto inmediato superior: Reclutador Senior</b> <b>Gerente: Lic. Heriberto Lassart</b>	
Competencia	Estatus	Recomendación	Conductas a mejorar
Competencia F	Se posee al mismo nivel de conducta que el deseado.	O bien no se le presta atención, pues ya está bien desarrollada o bien se refuerza, tratando de buscar más oportunidades en las que sea aconsejable manifestar esa conducta. Se trata de un punto fuerte por lo que la mejor opción es fortalecerlo más a través de la repetición o profundización.	
Competencias A y E	Se poseen a un nivel de conducta mayor que el deseado.	Resulta fácil ajustar el comportamiento (recordemos que cada nivel de conducta contiene a los anteriores). Se puede optar por reforzarlos cuando el empleado conoce el objetivo de puesto.	
Competencias B y C	Se poseen a un nivel de conducta inferior al deseado.	Es conveniente pensar en las situaciones en que se pueden llevar a cabo estas conductas y trazarse un plan de trabajo para adquirir el hábito de conducta que se desea.	Comunicación (C) Buscar los momentos oportunos para decir las cosas sin dejar conversaciones pendientes Afrontar las conversaciones de manera clara, sincera y efectiva
Competencia D	No se posee.	Podemos encontrar dentro de nuestro comportamiento alguna Competencia que responda a la misma motivación que D, o algún tipo de Conducta similar al que pueda requerir D, y al que haya que incorporarle una intención distinta para poder adquirir la nueva Competencia. En este caso habrá que diseñar un plan de acción y unas metas que nos permitan comprobar los avances que vamos realizando.	
Competencia G	Ni se posee, ni tenemos en nuestro repertorio ningún elemento que pueda servir de palanca para adquirir esa Competencia.	Recomendación: no marcarlo como objetivo en este momento.	

Como se puede observar el plan de acción debe comenzar por lo que es más sencillo de alcanzar. Esto contradice muchas recomendaciones que sugieren empezar por aquello en lo que se es más débil, o por aquello que es más importante para el trabajo. Sin embargo, es más fácil llegar a ser excelente en lo que se es bueno que mediocre tratando de mejorar aquello que a uno le va a costar desarrollar. Además, las Competencias se encuentran interrelacionadas. Como hemos visto, las Competencias tiran de otras Competencias que tienen el mismo motivo que las impulsa y se pueden manifestar a través de conductas parecidas.

De igual modo puede elaborarse el itinerario formativo de la profesión, agrupando y ordenando las acciones de desarrollo que se deberían realizar para cada una de las Competencias de la profesión desde su nivel básico hasta el de experto (Sagi-Vela, 2004).

Por último la empresa debería tener un catálogo de proveedores de acciones de desarrollo profesional permanentemente actualizado y con información sobre la evaluación realizada por los asistentes y las acciones por ellos desarrollados.

### **Seguimiento del plan de mejora.**

Para Cardona (2005), el mejor plan de mejora puede perder toda su eficacia si no incluye un plan de seguimiento pormenorizado y explícito. La adquisición y el desarrollo de Competencias es un proceso relativamente largo, en el que se han de ir combinando elementos teóricos y práctica. Para empezar, una vez realizado el plan de mejora se ha de crear una hoja de avance con las distintas acciones de mejora y sus metas intermedias. Salvo excepciones, no es aconsejable mantener más de cinco o seis acciones de mejora al mismo tiempo. Tampoco sería efectivo concentrarse únicamente en una o dos, a no ser que sean temas absolutamente cruciales y que requieran una gran focalización del esfuerzo de mejora. La hoja de avance debe revisarse periódicamente. Es importante que esta revisión sea, a ser posible, diaria o como mínimo semanal. La adquisición de hábitos requiere un esfuerzo constante en las acciones de mejora. Sin la revisión periódica, este esfuerzo tiende a difuminarse y la energía de cambio acaba desapareciendo, el siguiente ejemplo es un itinerario de mejora:

	Acciones de Mejora	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Observaciones
1	Revisar el plan de trabajo al llegar a la oficina						
2	Avisar con antelación sobre el tema de cada reunión						
3	Dedicar 15 min a leer la información financiera al día						
4	Agradecer con algún detalle a mis subordinados						

Fuente Cardona (2005)

Un posible procedimiento es dedicar un minuto, antes de salir de la oficina, a rellenar la hoja de avance, constatando de modo muy sencillo si la acción se ha realizado o no. Basta con un bien, regular o mal, al final de la semana es conveniente hacer un repaso para evaluar el grado de avance de cada acción de mejora. Como puede apreciarse, este proceso es sencillo de explicar pero no tan sencillo de llevar a la práctica. Requiere un grado mínimo de disciplina interna, una actitud constante, y paciencia para esperar que un determinado comportamiento vaya calando poco a poco en el bagaje de los hábitos.

#### **5.5.4 Vínculos entre Competencias.**

Ya hemos visto cómo las Competencias del mismo grupo se pueden apoyar unas a otras para conseguir su desarrollo. También hemos indicado anteriormente cómo Competencias de diferente grupo se pueden apoyar si se llevan a cabo mediante conductas similares, a las cuales hay que cambiar la intención con la que se realizan. La conclusión es que al desarrollar una Competencia, ésta tirará de otras. Por ejemplo: una persona con gran deseo de ayudar a los demás y de dar satisfacción a sus peticiones puede marcarse metas con ese objetivo; al conseguirlas, provocará una agradable sensación de bienestar que puede derivar en un deseo de alcanzar metas por el puro placer de conseguirlas, con lo cual se habrá desarrollado su Competencia de Orientación al Logro.

#### **5.5.5 Coaching y desarrollo de Competencias.**

Para Cardona (2005), el coaching puede definirse como el proceso que lleva a poner en práctica el despliegue de potencialidades y el desarrollo de capacidades profesionales.

Dirube (2004) comenta que el coaching supone llevar a cabo un proceso mediante el cual una persona aconseja, guía y ayuda a otra en su desarrollo profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimiento. El proceso requiere analizar la situación de partida marcarse

objetivos concretos e ir dándose información mutua para afianzar los progresos que se vayan produciendo.

Existen varias técnicas para llevar a cabo la actividad de tutor que van desde la transmisión de las propias experiencias hasta la mayéutica, es decir, cuestionarle al tutelado la bondad o la oportunidad de su conducta a fin de que bajo la reflexión y el autoanálisis, llegue a las conclusiones que considere más oportunas.

El desarrollo de Competencias a través de coaching se apoya en tres procesos de aprendizaje básicos: la información, la formación y el entrenamiento (Cardona, 2005):

<b>Niveles del intervención del Coach en el desarrollo de Competencias</b>	
Información	A este nivel no sólo es apreciable la ayuda de un coach a la hora de decidir la dirección en la que se ha de buscar la información, el coach desempeña también un papel fundamental despertando una actitud adecuada.
Formación	Es el proceso por el cual nos llegan los valores y criterios de decisión. Se adquiere a través del ejemplo de otras personas y de la cultura social que rodea a la persona. El trabajo del coach consiste en ayudar a la persona a razonar con profundidad sus decisiones y a escoger los modelos adecuados para la Competencia que se esté desarrollando.
Entrenamiento	Las habilidades se desarrollan en este nivel, a través de una práctica adecuada que va generando nuevos hábitos y modos de actuar más eficaces. El coach propone ejercicios necesarios para el desarrollo y establecer programas para su seguimiento. El coach mantiene el ánimo de la persona ante las dificultades y posibles retrocesos que se producen en la adquisición de habilidades.

En cuanto a los objetivos que plantean, tanto la persona que va a ser tutelada como quien va a guiar el aprendizaje, existe una alta variedad de opciones que van desde mejorar el rendimiento concreto orientado a objetivos del negocio, hasta adecuar las conducta a las de un modelo deseado. Cuando el modelo es alguien de prestigio, corremos el peligro de adoptar las conductas eficaces y las no eficaces. Cuando el modelo es un perfil de Competencias, tendremos la seguridad de estar orientados hacia conductas eficaces.

Para Cardona (2005), el buen coach es capaz de infundir ánimo y de mantener una actitud de compromiso con el propio desarrollo en la persona asesorada. También es de gran ayuda a la hora de fijar el entrenamiento adecuado en cada etapa de desarrollo. Finalmente, debe saber cuándo una persona ha llegado al límite de su capacidad para finalizar el proceso de desarrollo y no generar frustración en el coachee (entrenado)

La aparición de la gestión por Competencias ha revitalizado la técnica de coaching porque ofrecen una complementación necesaria en ambos sentidos: adquirir nuevos hábitos requiere ayuda, y un apoyo externo es el mejor soporte que podemos encontrar; realizar una tarea de tutelaje para la mejora del desempeño profesional de otras personas requiere tener unas referencias claras que permitan establecer objetivos y evaluar los progresos, las Competencias aportan estas referencias.

#### **5.5.6 Desarrollo del potencial.**

Las Competencias se desarrollan “haciendo”. Es necesario aprender a experimentar, las formas más avanzadas de experimentación también generan errores que a menudo son causa de frustraciones, decepciones, e incluso miedo. Según Dirube (2004) es necesario no sólo generar permisividad para que las personas puedan experimentar, sino que hay que hacerlo en circunstancias diferentes, pues trabajando en el mismo sitio con las mismas personas y las mismas tareas es difícil practicar conductas nuevas. Hay que crear oportunidades y cambiar a las personas de puesto para que desarrollen su potencial.

Cualquier persona puede desarrollar Competencias nuevas si se esfuerza lo suficiente. Sin embargo, si cada día seguimos haciendo lo mismo, difícilmente tendremos algún cambio. Enfrentarnos a situaciones cuya resolución supone una dificultad especial o que son desconocidas aporta un alto valor pedagógico, ya que genera nuevas experiencias y propicia el desarrollo de nuevos comportamientos que podrán ser utilizados nuevamente en otras situaciones similares (cuestión que no ocurre cuando nos enfrentamos a situaciones conocidas). Llevado al límite, podríamos afirmar que algún fracaso frente a dificultades importantes puede generar un provechoso aprendizaje.

Dirube (2004) propone las siguientes oportunidades especiales de desarrollo de Competencias:

Las funciones son exigentes	<p>Como puede ser el disponer de poco tiempo, de pocos recursos, encontrarse en un ámbito desconocido, enfrentarse a una situación adversa. Estas presiones exigen respuestas variadas como buscar más información, establecer nuevas reclamaciones, encontrar aliados, probar comportamientos nuevos.</p> <p>Las presiones que en muchas ocasiones ejercen los superiores, no podemos identificarlas como funciones exigentes salvo cuando se encuentran razonadas sobre objetivos claros y cuantificables. Deben estar moduladas sobre la capacidad para resistir la presión que tenga el colaborador, pues se corre el riesgo de provocar el abandono y generar falta de interés si los objetivos se perciben como inalcanzables.</p>
Se producen cambios de tarea	<p>Su origen puede estar en un cambio organizativo o en un cambio de puesto de trabajo. Esto representa la oportunidad de encontrarse frente una gran variedad de nuevas situaciones que generan nuevas experiencias y permiten adquirir nuevos hábitos. Los cambios que supongan una mayor modificación sobre la situación anterior ofrecerán más oportunidades de desarrollo: pasar de un puesto administrativo a uno comercial; de un puesto financiero a otro de producción; los cambios de país, las experiencias internacionales.</p> <p>Hay que tener en cuenta que ante los cambios de tarea se requiere un tiempo hasta que la persona es capaz de desarrollar las nuevas Competencias que requiere la nueva situación. Se necesita un tiempo para identificar las nuevas tareas y programarse un plan de adecuación, un tiempo para adaptarse y comenzar a ser realmente eficaz, un tiempo para consolidarse y ser consciente de las propias capacidades</p>
Se viven experiencias adversas	<p>Como pueden ser: los objetivos no alcanzados que son trascendentes y tienen un impacto negativo; los errores en las relaciones con otras personas; las promociones frustradas o el ocupar puestos de poco interés. Estas situaciones permiten reflexionar sobre las causas de lo ocurrido, analizando los factores externos y los comportamientos desarrollados, a fin de evaluar las posibilidades que se tenían y pensar en conductas futuras.</p> <p>Las experiencias adversas requieren una gran madurez profesional, que si no se posee, el posible desarrollo puede derivar en una pérdida de confianza y frustración.</p>

Hasta aquí hemos tratado cómo las Competencias se desarrollan, en la siguiente sección se concretan en el plan de vida y carrera para adquirir un valor humano estratégico.

### 5.6 Plan de vida y carrera

La planeación de vida y carrera en las organizaciones, es un instrumento cuya mística es la de que las personas crezcan junto a la organización (Casares, 2004). Se trata de un subsistema de la administración de personal que pretende armonizar libremente los intereses personales con los institucionales en una carrera común. Casares (2004)

considera este objetivo de armonizar intereses y expectativas como uno de los más valiosos y eficaces de la administración moderna.

Los planes de carrera deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las Competencias requeridas. Las mismas cambian y evolucionan, las Competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro (Alles, 2003).

Su objetivo es determinar y encauzar el potencial humano de la organización desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización.

Su implementación no es muy frecuente, se aplica en organizaciones maduras y con una cultura organizacional de arraigo.

Existen planes de muy distinta índole, que van desde un plan de sucesión para asegurar que atrás de cada puesto clave de la organización exista uno o varios candidatos suplentes en caso de una promoción de la persona del puesto clave o una vacante por rotación; hasta programas sofisticados de capacitación y desarrollo desde los niveles de línea hasta los de supervisión. Muchas veces estos últimos se confunden con los programas de capacitación. La diferencia es que los planes de carrera son de largo plazo y presentan un programa definido de capacitación para los distintos niveles (Casares, 2004).

Lo más acostumbrado es que las organizaciones contemplan en sus planes de carrera solamente a los niveles ejecutivos altos, es decir gerencias y direcciones. Se reúnen los comités de dirección y analizan persona por persona sus perfiles de actuación y potencial de desarrollo. En función de este diagnóstico diseñan planes específicos de capacitación, de rotación interna de puestos, de incremento de las responsabilidades del puesto del candidato analizado, de estímulos y reconocimientos, etcétera.

Otras organizaciones contemplan los planes de carrera para toda la organización, principalmente son programas de formación gerencial que contemplan el desarrollo de supervisores, gerentes y directores en las habilidades de liderazgo, que van desde capacidades de supervisión, formación de equipos de trabajo, toma de decisiones, análisis

de problemas, comunicación ejecutiva, etc. Ambos tipos de programas contemplan como objetivos el asegurar la continuidad gerencial y desarrollar un estilo de liderazgo que refuerce las metas estratégicas de la organización (Casares, 2004)

El desarrollo de plan de vida y carrera lleva implícito el fenómeno de cuello de botella donde en el mediano plazo no suele existir crecimiento en la misma proporción para todos los miembros de la organización.

Como apoyo a esta planeación se cuenta con diversas estrategias (en Casares 2004):

- a) Proceso de revisión de la carrera individual por parte de la alta dirección.
- b) Evaluaciones e instrumentos de medición de habilidades, intereses y potencial del personal. Evaluación de adecuación persona-puesto.
- c) Programas de maestrías, diplomados, asistencia a congresos especializados.
- d) Programa de tutoría por parte de especialistas de Recursos Humanos, tutorías de ejecutivos de la misma organización, consultoría psicológica o psicoterapia.
- e) Cursos de desarrollo de supervisión y gerencia.
- f) Sistemas de evaluación de avances por parte de un equipo gerencial de alto nivel y multidisciplinario.
- g) Sistemas de evaluación de 360°.
- h) Sistemas de rotación de puestos, de tal manera que un gerente que requiere de incrementar sus Competencias de saber formar a sus colaboradores pase un tiempo en labores de capacitación, quien requiere de formarse en finanzas, pase al área de Finanzas a colaborar durante un tiempo, algunas compañías de seguros para contratar a un reclutador primero debe fungir funciones de un asesor de ventas, lo cual asegura que comprenda la posición que reclutará.
- i) Seminarios de planeación de vida y carrera, con el objeto de que cada participante dedique un tiempo a conocerse a si mismo, a definir sus valores y metas.

Casares (2004) comenta que los pasos para este programa se sintetizan en los siguientes puntos:

- a) Evaluación del participante con base en instrumentos de medición de la personalidad, de intereses y potencialidades.
- b) Seminario de evaluación y desarrollo de las habilidades gerenciales, con base en ejercicios de dinámica de grupos y el apoyo del video (Assesment Center).

- c) Seminario de planeación de vida y carrera.
- d) Asesoría conjunta del especialista interno del planeación de vida y carrera y del jefe inmediato,
- e) Apoyo y seguimiento de la gerencia de promoción y desarrollo o también llamada de planeación de vida y carrera para programas de maestría, diplomados, cursos específicos, congresos, etcétera.

A continuación se muestra un ejemplo del tema, utilizando mi propio plan de vida y carrera:

La siguiente lista son las conclusiones de mi autobiografía, identificando las partes esenciales para realizar un plan de acción:

<b>Intereses</b>	<p>Encontrar cosas nuevas e interesantes,          Siempre estudiar algo y siempre leer un libro          Impartir ponencias en foros y congresos          Dar clases          Trabajar en una empresa transnacional          Ser gerente de RRHH          Generar experiencia para poder ser un consultor de empresas          Tener mi propia consultoría          Una Maestría en D.O.          Ser feliz</p>
<b>Cualidades</b>	<p>Coraje          Inteligencia          Curiosidad          Cuido mi imagen          No temer al cambio</p>
<b>Necesidades</b>	<p>De afecto          Desarrollo y superar el sentimiento de inferioridad          Autoconocimiento</p>
<b>Valores</b>	<p>Aprovechar mi vida,          Buscar cosas nuevas e interesantes “curiosidad”          Ser un ejemplo para mis hermanos          Coraje          Cuidar a mi familia          Desarrollo personal          Disfrutar la vida          “Siempre hay una oportunidad” Todas las posibilidades existen al mismo tiempo, no hay algo escrito</p>

	Retribuir y agradecer lo que la vida me da La vida es mágica Con trabajo y esfuerzo logro casi todo Ahorrar e invertir los recursos Busca retos y enfréntalos Cambia cuando sea necesario
<b>Limitaciones</b>	Miedo y necesidad de huida Reconozco que siempre hay gente más grande y fuerte

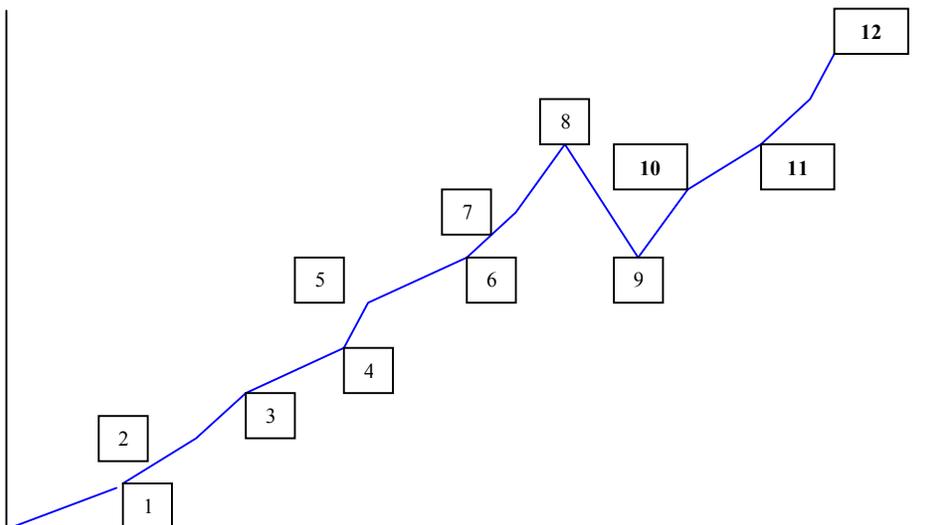
### Línea de Vida

¿Quién soy?, ¿a dónde voy?, ¿Qué puedo hacer con lo que soy y tengo?, ¿Por qué meta vale la pena vivir?

En mi línea de vida están identificados los siguientes aspectos:

1. “El tío Alberto”
2. La escuela en general
3. Promeco
4. Facultad de Psicología
5. Dr. Jaime Grados
6. Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México
7. Congreso de Veracruz
8. Grupo Tirolessa
9. Armstrong
10. INESPO
11. Clase de Capacitación de la Facultad de Psicología
12. Conozco a mi esposa Chabe

El criterio seguido fueron todos aquellos incidentes críticos que cambiaron mi vida.



### Visión a 5 años.

Partiendo de los intereses y las cualidades identificadas en mi autobiografía tengo el siguiente sueño:

<b>Cualidades Intereses</b>	Coraje	Inteligencia	Curiosidad	Cuido mi imagen	No temer al cambio
Encontrar cosas nuevas		x	x		X
Siempre estudiar y leer		x	x		
Impartir ponencias en foros y congresos	x	x	x	X	
Dar clases	x	x	x	X	
Trabajar en una empresa transnacional	x	x		x	X
Ser gerente de RRHH	x	x		x	X
Experiencia para ser un consultor	x	x	x	x	X
Tener mi propia consultoría	x	x		x	X
Una Maestría en D.O.	x	x			
Ser feliz y saludable	x	x		X	
Tener una pareja estable		x	x	x	X
Conocer el mundo		x	x		X

El cuadro anterior identifica algunas de las herramientas con las que cuento para alcanzar mis intereses.

En 5 años quiero ser y hacer:

1. Ser gerente en una empresa transnacional
2. Ser ponente en eventos de RRHH
3. Dar clases de Psicología a nivel licenciatura
4. Aplicar los conocimientos de mi Maestría en D.O.
5. Continuar siendo feliz y saludable
6. Tener una pareja estable
7. Haber viajado

En 5 años quiero tener

1. Auto
2. Un departamento propio
3. Inversiones en oro con mis tíos

#### 4. Experiencia práctica en RRHH para poder ser consultor en el futuro

Nota importante: Me di cuenta que necesito hablar inglés y buscar cuáles son las características que se necesitan en las empresas transnacionales para poder ingresar a ellas. Además de las Competencias técnicas y humanas que necesito para ser Gerente de Recursos Humanos, como conocimientos de relaciones laborales, nómina, desarrollo de Recursos Humanos, Competencias para formar relaciones de trabajo.

#### Plan de acción.

PLAN DE ACCIÓN					
NECESIDAD	VALOR	OBJETIVO	ACCIONES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO
TENER					
Energetización (alegría)	Libertad	Tener un Auto	Dar el enganche	Mayo de 2006	Mayo de 2006
Poner límites (enojo)			Cumplir con las mensualidades	Mayo de 2006	Mayo de 2008
Energetización (alegría)	Buscar retos Curiosidad Esfuerzo Invertir en recursos	Maestría en D.O.	Estudiar Trabajar para pagar Dedicarle tiempo Titularme de la Maestría	Febrero de 2006	Febrero de 2008  Mayo de 2008
Seguridad, evitar el dolor (miedo)	Seguridad Estatus Disfrutar la vida	Departamento	Ahorrar dinero Buscar un empleo donde cotice más Buscar un crédito	Enero de 2007 Enero de 2007 Enero de 2009	Enero de 2010 Febrero de 2007 Enero de 2011
Cercanía con otros (afecto) Evitar el dolor y seguridad (miedo)	Disfrutar la vida y las relaciones interpersonales Seguridad Protección Trascendencia	Familia	Conocer personas Mostrarme como soy Permitir me entablar relaciones personales y darme tiempo para ello	Mayo de 2006	Mayo de 2011
SER					
Energetización (alegría) Seguridad (miedo)	Curiosidad Coraje Desarrollo	Gerente de RRHH	Conseguir empleo en una empresa transnacional	Febrero de 2007	Febrero de 2007

	personal Esfuerzo Estatus Seguridad Trascendencia		Aprender todo lo relacionado con esa área y buscar pisar varias  Hablar Ingles  Aprender de nómina y relaciones laborales  Acercarme a los que saben  Buscar y proponer soluciones  Estudiar administración de Recursos Humanos  Aprender acerca de proceso de calidad	Febrero de 2007    Julio de 2006 Enero de 2008  Mayo de 2006 Mayo de 2006  Enero de 2009  Enero de 2008	Mayo de 2011  Mayo de 2011 Enero de 2009  Mayo de 2011 Mayo de 2011  Enero de 2011  Enero de 2010
Autoconocimiento (tristeza)  Energetización (alegría)	La vida es mágica  Curiosidad Desarrollo personal Estatus Trascendencia Enfrentar retos	Ponente y Profesor	Buscar los espacios como congresos y foros  Participar en el congreso iberoamericano de RRHH de 2007  Seguir estudiando y proponer ideas  Relacionarme con expertos  Mejorar mi CV con conocimientos y experiencias	Enero de 2007  Enero de 2007  Mayo de 2006 Mayo de 2006 Mayo de 2006	Mayo de 2011  Junio de 2007  Mayo de 2011 Mayo de 2006 Mayo de 2006
Energetización (alegría)  Cercanía con otros (afecto)	Curiosidad Trascendencia Enfrentar retos	Consultor	Trabajar en empresa transnacional  Haber resuelto problemas en ellas	Marzo de 2007	Mayo de 2011
Cercanía con otros (afecto)  Autoconocimiento	Aprovechar mi vida Cuidar a mi	Feliz	Tener mi vida llena de actividades	Mayo de 2006	Mayo de 2011

(tristeza)	familia Retribuir al mundo Afilarse el hacha		Descansar lo necesario Leer mínimo un libro al mes Viajar mínimo una vez al año No combinar actividades como trabajar y estar con mi familia	Mayo de 2006 Mayo de 2006 Noviembre de 2006 Mayo de 2006	Mayo de 2011 Mayo de 2011 Mayo de 2011 Mayo de 2011
HACER					
Energetización (alegría) Autoconocimiento (tristeza)	Aprovechar mi vida Desarrollo personal Salud Estética	Gimnasio	Seguir dedicándole mínimo dos días a la semana	Mayo de 2006	Mayo de 2011
Autoconocimiento (tristeza)	Curiosidad Aprender para trascender Invertir recursos	Viajar	Conocer la república mexicana Hacer algún viaje de placer a otro país	Noviembre de 2006 Abril de 2008	Mayo de 2011 Abril de 2008
Energetización (alegría) Seguridad (miedo) Cercanía (afecto)	Desarrollo económico Trascender Curiosidad	Dar cursos	Seguir colaborando con Sociedad de Psicología Aplicada Desarrollarme para poder ofrecer algo a INESPO Mantener mis evaluaciones en Armstrong Proponer nuevos talleres	Julio de 2006 Mayo de 2006 Mayo de 2006 Mayo de 2006	Mayo de 2011 Mayo de 2008 Enero de 2007 Julio de 2006

Se trató de un trabajo de reflexión que en lo personal me mostró que necesito cambiar varios aspectos de mi vida y prepararme para buscar otro empleo, es interesante pues es algo que ya sabía pero ahora estoy más consciente de lo que tengo y lo que requiero. Por otro lado ahora se también que no puedo separar mis metas y objetivos personales de los profesionales en un sentido fenomenológico.

Se concluye la sección de desarrollo de Competencias afirmando que se construye a partir lo que se tiene, es una nueva forma de administración basada en las fortalezas de cada miembro de la organización.

### **5.7 Dirección por Competencias.**

Según Cardona (2005) la dirección por Competencias consiste en dirigir desarrollando, es decir, en analizar los cómo además de los qué. En este tipo de empresas el directivo debe ser coach de sus subordinados, es decir, debe dirigir a su gente buscando su desarrollo profesional además del logro de resultados. En ocasiones es necesario y aconsejable recurrir a la ayuda de un coach externo, pero no debemos perder de vista el hecho de que el preparador natural de un subordinado es su superior jerárquico. Por otra parte el directivo que toma el papel del coach debe desarrollar sus propias Competencias y mejorar su capacidad de liderazgo, el coaching es, en este sentido, uno de los componentes esenciales del liderazgo.

Para Cardona (opcit.), lo primero que debe saber cualquier directivo que desee convertirse en coach de sus colaboradores es saber qué tareas y acciones concretas requerirá dicha actividad. De forma esquemática, son las siguientes:

- Recoger información sobre el asesorado a través de algún método de evaluación
- Ayudarle a elaborar un plan de mejora
- Acompañarle en el proceso de desarrollo

Se hace coaching en las sesiones específicas y a través de los planes de desarrollo pero, sobre todo, se hace coaching a través de cada una de las decisiones que el directivo-coach toma a diario y de la retroalimentación constante que da a su gente.

La mayoría de la gente somos personas normales, lo cual quiere decir que somos individuos de rendimiento promedio. Las personas excepcionales son escasas; de ahí su excepción. Sin embargo, todos podemos llegar a ser brillantes en alguna parcela de nuestra actividad si encontramos aquello que nos gusta hacer, para lo que estamos preparados, y si nos desenvolvemos en un entorno en el que se favorezca su realización. La responsabilidad del manager es hacer empresas excelentes con personas normales, asignar a cada persona la tarea en la que va a ser más eficaz, aunque, también es

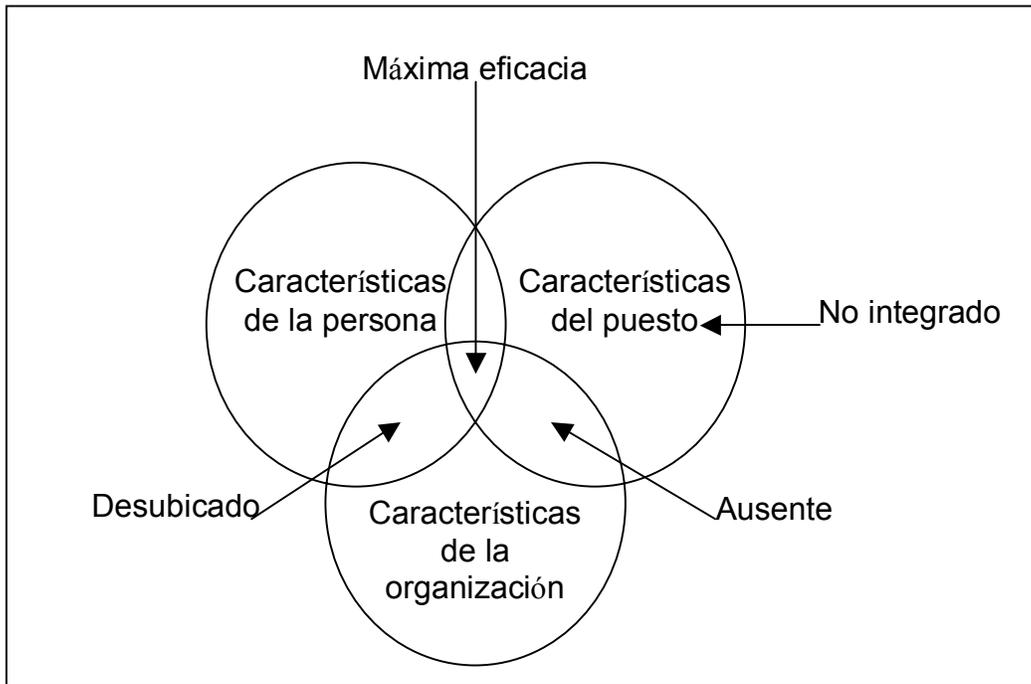
responsabilidad de cada individuo preocuparse por su desarrollo y buscar aquella actividad en la que su contribución vaya a ser mayor.

Para explicar cómo se puede dirigir a personas basándose en Competencias, recurriremos al gráfico de los tres círculos que ofrece Dirube (2004).

Hemos insistido en la necesidad de considerar las características de la organización en el momento de identificar las Competencias de cada puesto. La estrategia, los objetivos, la estructura y la forma de relación que se establecen en cada organización propician un tipo de conductas y no tolera otras. Esta tolerancia corresponde a sus valores y principios, bien a que su estructura favorece o impide la realización de determinadas Conductas. Ya hemos visto cómo los puestos se pueden definir en función de las Competencias. Teniendo en cuenta estos aspectos podemos encontrar cuatro situaciones de mayor o menor eficacia (Dirube, 2004):

- Máxima eficacia. Se consigue cuando coinciden las Competencias de la persona con las que configuran el perfil del puesto que, si se ha elaborado de forma ortodoxa, ha de tener en cuenta las características de la organización
- Desubicado. Sería la situación de alguien que cuenta con Competencias bien aceptadas por la organización, pero aún no se encuentra ajustado al perfil del que ocupa. La situación que se suele apreciar con mayor frecuencia es cuando existe un desajuste en la Competencia técnica. Pero este no es el único caso que puede darse, pues no resulta poco frecuente encontrar a personas con baja Orientación al Logro en puestos en los que existe una alta exigencia en la consecución de objetivos, o con baja Comprensión de los Demás en trabajos de soporte o atención al público
- No integrado. En esta situación estaría quien, contando con las Competencias básicas exigidas para el puesto, no manifiesta aquellas que son más características de la cultura de empresa. Pensemos en algunas personas que realizan bien su trabajo, pero continuamente están quejándose de que la empresa es poco agresiva, que no se asumen riesgos o que no se deja ver en el mercado, como correspondería a su posición
- Ausente. Lo está quien desarrolla unas conductas que no corresponden ni con las características del puesto ni con las de la organización. Son personas que realizan su trabajo de forma deficiente y que generalmente, se relacionan mal con sus

compañeros. Algunos de ellos han llegado a esta situación desde una posición de desubicado o de no integrado, y sienten un desajuste cada vez mayor entre sus capacidades y las características del puesto que ocupan



Fuente Dirube (2004)

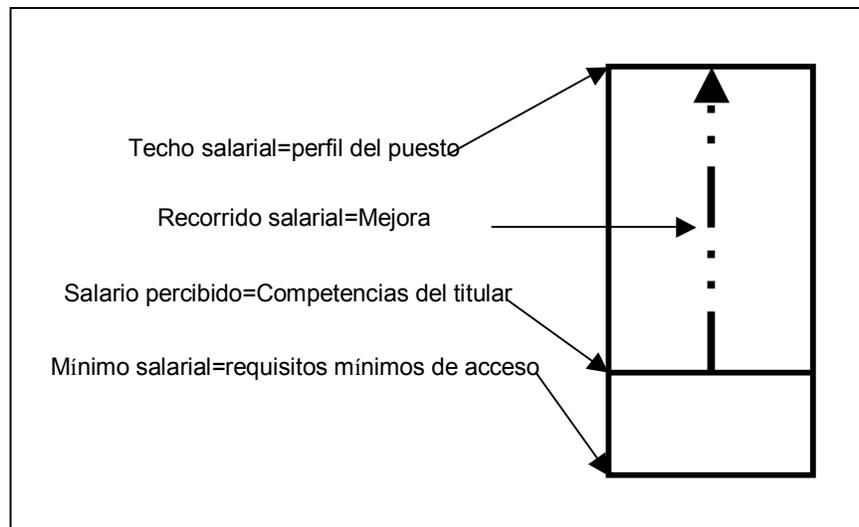
Cada una de estas situaciones tiene un tratamiento concreto. Cuando existe un procedimiento estandarizado de evaluación, que se realiza respecto a un perfil de puesto bien elaborado, estas situaciones afloran y los supervisores pueden actuar con un criterio claro. Hay que insistir, en la necesidad de contemplar las características de la organización cuando se desean establecer pautas de conducta. Las oportunidades que se den en el entorno también forman parte de la conducta de la persona, por lo que la estructura, los procedimientos y la presión que ejerce el propio grupo son cuestiones que hay que tener en cuenta cuando se dirige por Competencias. La dirección por Competencias abarca el comportamiento de las personas y el análisis del entorno en el que éstas llevan a cabo su trabajo.

## 5.8 Retribución por Competencias.

Alles (2003) en el libro *Desempeño por Competencias Evaluación 360°* considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por Competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las Competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por Competencias, no es recomendable hacerlo desde la dirección sino utilizar la Administración por Objetivos como base para los procesos de retribución.

Según Sagi Vela (2004) las Competencias están ligadas a la retribución, principalmente en dos formas diferentes:

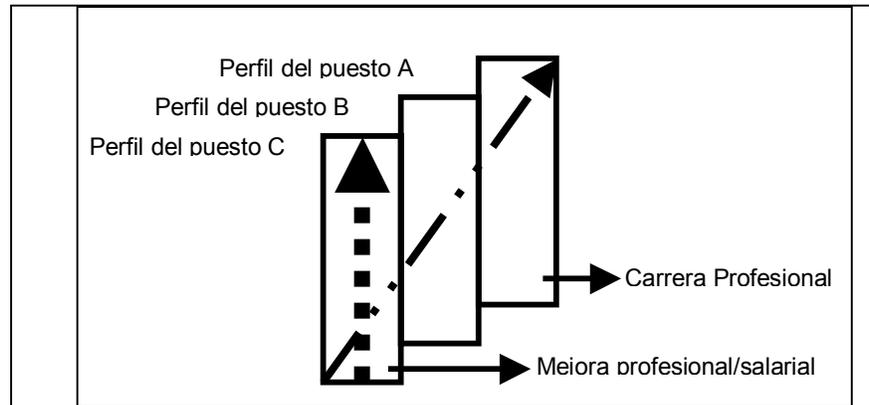
1. Mediante la valuación del puesto. Asignándole un rango de responsabilidad acorde con la dificultad para tomar decisiones, y estableciendo una banda salarial en la que se ubicará el titular en función de la contribución que realice a la organización. Esta contribución se medirá en virtud de las Competencias que éste demuestre. A medida que vaya desarrollando sus Competencias irá mejorando su nivel retributivo dentro de su puesto de trabajo.



Dirube (2004)

Una política salarial de este tipo permite a las personas relacionar su nivel de desarrollo profesional con su retribución, teniendo la posibilidad de mantener un estado de mejora permanente sin necesidad de cambiar de puesto.

Además, si solapamos las bandas salariales de diferentes puestos en función de su rango de responsabilidad (es decir, de su perfil de Competencias), estaremos ofreciendo la posibilidad, ya no de mejorar en el puesto de trabajo, sino de realizar una carrera profesional como lo muestra la siguiente imagen.



Dirube (2004)

2. Mediante el pago de un bono o gratificación, vinculado a las Competencias, a su desarrollo, el grado de adecuación al perfil del puesto. Este método ofrece las siguientes ventajas:

- Apoya la mejora individual
- Recompensa a las personas que necesitan desarrollar y desarrollan las Competencias deseadas por la organización
- Ofrece a los empleados ingresos extras si se comprometen con la promoción y con el aprovechamiento de las oportunidades
- Muestra a la organización la importancia que supone cambiar los comportamientos
- Refuerza otras iniciativas que tengan como referencia a las Competencias. Esto no quiere decir que si la organización paga gratificaciones o bonos, estos tengan que estar totalmente referidos a las Competencias, sino que un porcentaje de ese pago puede estar vinculado a las Competencias, lo cual ofrecerá una serie de ventajas y apoyará su referencia como base de gestión

Existen metodologías de consultorías compatibles al enfoque por Competencias como la metodología de valuación de puestos por puntos (llamada de Perfiles y Escalas) desarrollada por Edward N. Hay hoy en día muy utilizada por empresas y gobiernos alrededor del mundo, actualmente consiste en el Software HayData-Valuación de Puestos que permite a un número ilimitado de usuarios, llevar a cabo procesos de descripción y

valuación de puestos dentro de su empresa, haciendo comparativos dentro de la empresa y con otras empresas del mismo giro o región.

## 5.9 Calidad y Competencias

Esta sección trata de cómo el modelo de Competencias ayuda a implantar y facilitar sistemas de calidad, con las ventajas que traen estos para la organización.

Los modelos de calidad forman el día a día de las empresas de productos y cada vez más de empresas de servicio, la gestión de calidad se orienta a la competitividad, al consumidor y a la globalización de mercados, se caracteriza por la modernización y la vanguardia tecnológica, para el cumplimiento de las exigencias del cliente.

Etapa	Características
Edad media	Los artesanos establecen los parámetros que les permitan mantener una buena reputación.
Revolución Industrial	Con la aparición de la maquina de vapor se transforman los sistemas productivos, el interés básico era el incremento de la producción aún por encima de la calidad. El control de calidad se hace sólo con el producto terminado.
Inicios del siglo XX	Con la Competencia el cliente puede elegir entre varios productos el más conveniente. El aseguramiento de la calidad cayó en manos de inspectores y se crearon departamentos de calidad, comienza a trabajarse el control basado en proceso. Con la industrialización, las producciones masivas y el taylorismo aparece la necesidad de separar al final los productos “buenos” de los “malos”, para lo cual se asigna la responsabilidad por la calidad a los inspectores, asumiendo una actitud reactiva ante la aparición de deficiencias.
Segunda Guerra Mundial	El control de la calidad se delegaba en gerentes o administradores. Fue el inicio de nuevas formas de control de calidad como la definición de especificaciones escritas, el desarrollo de instrumentos precisos de medición, laboratorios de prueba y el inicio de esquemas de normalización.
Después de la Segunda Guerra Mundial	Europa se encontraba arruinada económicamente y Estados Unidos transformaba sus fábricas de tiempo de guerra en fábricas de automóviles, refrigeradores y electrónica. Los europeos percibieron que los estadounidenses se apropiarían del mercado, por lo que establecen estrategias de unificación, determinando que era necesaria una norma de calidad única que tendría que dar los mismos resultados sin importar la cultura. El gobierno de Estados Unidos manda a dos personas a Japón a brindar asesoría, Joseph Juran y Edward Deming, introducían técnicas de control estadístico de la calidad. Japón integró la calidad en la organización y desarrolló una cultura de mejora continua. Europa protegió sus intereses de defensa gracias a la creación de la Organización del Trabajo del Atlántico Norte (OTAN). Se maneja el concepto de administración participativa a través de círculos de calidad, donde todos tienen algo que aportar para mejorar el proceso y el producto

Años 40s	La producción en masa había aumentado tanto que era imposible llevar a cabo la inspección de todos y cada uno de los productos. Los servicios de inspección comienzan el uso de herramientas estadísticas como las técnicas de muestreo que reducen el coste de inspección.
En 1946	Fue fundada en Ginebra Suiza la International Organization For Standardization (ISO), cuyas siglas se derivan del término "isos", que significa (igual).
Años 60s	Se generaliza el uso de las técnicas estadísticas para el control de los procesos donde se generan las características del producto final, lo que significa que se comienzan a prevenir los defectos, junto con el control de calidad entrante, es decir, de los proveedores.
En 1979	La comunidad europea encargó a la Organización Internacional para la Estandarización que elaborara la norma ISO. ISO creó el Comité Técnico 176 para llevar a cabo la redacción de una norma unificada de calidad.
Entre 1970 y 1980	Se desarrolla el concepto del Aseguramiento de la Calidad con el objetivo de proporcionar la confianza adecuada de que una entidad cumplirá los requisitos establecidos para la calidad. Este sistema supone garantizar el nivel de calidad del producto, para que el resultado de la actividad de la empresa sea el esperado y no una sorpresa, manteniendo como filosofía que la calidad se construye en los procesos. La cultura de la empresa incorpora la idea de hacer las cosas bien a la primera.
En 1987	Se publicó por primera vez el documento ISO 9000, la norma consistía en guías para la selección y uso (ISO 9000), guías para la puesta en marcha (ISO 9004) y los tres sistemas de normas de calidad (ISO 9001, 9002, 9003). El control de calidad utiliza el enfoque costo-beneficio, incluyendo a los proveedores como parte del sistema así como a la Competencia, y también, el seguimiento posterior a la salida del producto o servicio abriendo paso a la calidad total.

Fuente [www.compite.com.mx](http://www.compite.com.mx) (2003)

El siguiente cuadro nos muestra algunos de los autores más representativos para el desarrollo actual del concepto de calidad:

Autor	Aportación
Deming y Juran	Se implementaron el método estadístico para el control de calidad.
Crosby	Piensa que los errores son inaceptables por lo que crea el concepto de Cero Defectos.
Ishikawua	Desarrolla un sistema donde el producto debe ser económico, útil y satisfactorio para el consumidor, se deben determinar las características de calidad del producto; el personal debe ser desarrollado y educado por sus superiores, para que sigan normas técnicas y de desarrollo que se conviertan en reglamentos.
Conway	Dice que la calidad incrementa la productividad y reduce costos.
Jan Carlson y Karl Albrecht	Dicen que la calidad es el enfoque total de la organización ya que interviene la calidad del servicio.

En la actualidad el aseguramiento de calidad se orienta básicamente a la sociedad, al costo y al cliente, se caracteriza por proponer la optimización de diseños y procesos.

### 5.9.1 ISO 9001:2000

ISO 9000 presenta un enfoque de calidad basado en normas para diferentes sectores de la industria. Es un proceso de certificación donde el producto tiene que atravesar por diferentes etapas para cumplir con los requerimientos establecidos para la satisfacción del cliente. No se desarrolla directamente a partir de cada uno de sus puntos; es mejor diseñar primero el sistema de calidad tal como lo requiere la organización, considerando los puntos que sean pertinentes de la ISO 9001 en el mismo sistema de calidad diseñado y el cumplimiento con la normativa de la gestión de calidad establecido en la ISO 9001.

Para ISO la calidad es “el grado en el que un conjunto de características inherentes (rasgo diferenciador) cumplen con los requisitos (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria)” (en [www.compitemex.com.mx](http://www.compitemex.com.mx)).

Características de la Norma ISO 9000 (en [www.compitemex.com.mx](http://www.compitemex.com.mx)):

- Certifica el producto de diferentes empresas, cada una de sus normas posee un código en donde establece para qué tipo de empresa esta determinada

- Recomiendan el enfoque de procesos para el desarrollo de la gestión de la calidad; por la interrelación que existe entre ellos dando como resultado redes de procesos complejos
- Obliga a documentar procesos y sistemas de calidad a las empresas así como a los empleados de seguirlas y llevarlas acabo
- Apoya a las empresas en el establecimiento de un sistema de gestión de la calidad, con un enfoque hacia los procesos que realiza la empresa, tratando de reflejar lo más fielmente lo que se hace al interior de cada empresa en función de las necesidades de los clientes

Un sistema de Calidad busca garantizar que todos los procesos de la empresa se realicen de la misma forma permanentemente y que exista la evidencia de que esto sucede así. Un sistema de calidad basado en la Norma ISO es la forma de demostrar que:

- Se diga claramente lo que se tiene que hacer
- Se haga lo que se dijo que se tenía que hacer
- Se cuente con la evidencia que se hace lo que se dijo que se tenía que hacer, y que funciona consistentemente

La Familia de Normas ISO 9000 2000 se divide en cuatro normas diseñadas para facilitar el proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad ([www.compite.com.mx](http://www.compite.com.mx)):

Norma ISO	Descripción
<b>ISO 9000</b>	La primera es la ISO 9000 denominada "Sistemas de Gestión de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario", la cual proporciona el vocabulario básico para entender la norma y el sistema de calidad, a fin de facilitar a las personas su uso en la empresa para implantar el sistema de gestión de la calidad. En México es identificada como la Norma: NMX-CC-9000-INMC-2000 .
<b>ISO 9001</b>	"Sistema de Gestión de la Calidad Requisitos". Esta es la única norma en términos de calidad en la que las empresas se certifican dentro de la familia ISO 9000. En esta se definen todos los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad con fines de certificación y demostración de la capacidad de la empresa de Satisfacer las necesidades de los clientes. Esta Norma en México se denomina: NMX-CC-9001-IMNC-2000.
<b>ISO 9004</b>	"Sistemas de Gestión de la Calidad- Directrices para la Mejora del Desempeño". En esta norma se dan las recomendaciones para la mejora continua del desempeño y la eficacia de la organización, esta norma no se utiliza para fines de certificación, es un apoyo a las Empresas para implementar un proceso de mejora continua. En México esta norma es denominada como: NMX-CC-9004-IMNC-2000.

<b>ISO19011</b>	“Requisitos para Auditar Sistemas de Calidad”. Establece los lineamientos necesarios para la revisión “Auditoria de los Sistemas de Gestión de la Calidad.
<b>ISO 14000</b>	Permite a las empresas asumir un papel importante en el cuidado del planeta, al mismo tiempo amplía su base de clientes por afinidad de esta vocación. Se centra en asegurar las condiciones higiénico- sanitarias y la inocuidad de los alimentos.

Hasta aquí se abordaron los antecedentes y el enfoque más importante de calidad. La siguiente sección toca la relación de la norma ISO 9000 con el enfoque basado en Competencias.

### **5.9.2 ISO 9001:2000 y Competencias Laborales**

Esta técnica está muy relacionada con la certificación laboral tanto en el proceso como en las características del sistema. La certificación laboral se rige por normas, las cuales dicen cuales son las actividades que debe realizar un colaborador para obtener un servicio o producto de calidad.

Para Chávez (2003) cuando las empresas desean partir de las Competencias como base de su gestión de calidad, el primer paso es elaborar su sistema de gestión por Competencias, el segundo paso es diseñar su sistema de calidad, gestionarlo mediante la ISO 9001:2000 y por medio de las Competencias administrar sus programas de formación de personal.

Las empresas que deciden diseñar su sistema de calidad con base en Competencias, requerirán de un asesor que se dedique específicamente a esta labor o bien, de alguien de la organización debidamente entrenado (Chávez, 2003).

Una nueva cultura laboral puede esta definida por la tendencia internacional de la normalización y la certificación que, respectivamente, es establecer requisitos y reconocer que estos se cumplan, lo que para la gestión de las organizaciones cada vez representa un grado mayor de complejidad, por tal motivo es necesario que las relaciones entre todos los sistemas de gestión, se planeen estratégicamente y unos sirvan a los otros.

El sistema de calidad se puede establecer por medio de la determinación de las Competencias para todas sus funciones productivas, asegurando su cumplimiento por

medio del sistema de gestión de calidad, de esta manera es posible tener la capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes (Chávez, 2003).

La certificación del desempeño de la Competencia, garantiza que tiene la capacidad para trabajar conforme lo indica una norma, el sistema de calidad es la garantía de que la persona trabajará siempre de la misma forma; el sistema que vigila que las cosas se hagan siempre de la misma igual, función que atiende la ISO 9001:2000. Por otra parte, si la norma de Competencia no está bien diseñada y, no se han definido las medidas preventivas para evitar el mal desempeño, la ISO 9001:2000 garantizará que las cosas se hagan mal siempre; es el riesgo de utilizar la ISO 9001 cuando el sistema de calidad es deficiente.

En el caso de la capacitación por Competencias es más importante producir exactamente lo que demandan los clientes. Ahora se le informa al trabajador lo que se espera de él para poder certificar la Competencia que desea acreditar.

ISO 9000 toca directamente el tema de Recursos Humanos en su sección 6 que se desarrollará a continuación.

### **5.9.3 ISO 9000 Sección 6, Administración de Recursos.**

Los recursos son los medios a través de los cuales el proceso convierte las entradas en productos. En parte, la calidad de estos últimos dependen de las entradas, de disponer de los recursos adecuados y de la manera en que se despliegan.

Las necesidades de recursos cambian constantemente y es preciso contar con un mecanismo formal para evaluar estas necesidades y proporcionar con rapidez los recursos esenciales. Para Seaver (2005), la forma más sencilla de manejar los recursos consiste en revisar la cuestión con regularidad.

Deben proporcionarse recursos para satisfacer los requerimientos de los clientes, pero también es preciso tratar de anticiparse a las necesidades futuras y planear proporcionar con antelación los recursos que se requieren.

El punto 6.2 de la norma ISO 9000 se refiere a los Recursos Humanos, se divide en los puntos 6.2.1 General y 6.2.2 Competencia, Conciencia y Capacitación.

El punto 6.2.1 se refiere al involucramiento del personal, cerciorarse de contar con el personal adecuado, comprender sus necesidades y luego clasificar éstas tanto como sea práctico, para la mayoría de las personas, una necesidad básica consiste en desempeñar los puestos para los que son apropiados, y eso se determina en forma apropiada en la etapa de reclutamiento (Seaver, 2005).

El punto 6.2.2 habla de la Competencia, la conciencia y la capacitación de personal. La inversión en Recursos Humanos debe empezar con el proceso de reclutamiento. Se comienza por determinar los requerimientos mínimos para cada puesto que deben poseer los candidatos, en términos de calificaciones formales, experiencia, habilidades y conocimientos. Las calificaciones formales, académicas o de habilidades, sólo se requerirán para funciones muy específicas, por lo general de carácter técnico (Seaver, 2005).

Si el personal ha de producir bienes y servicios de calidad con su trabajo, deberá contar con la capacitación adecuada. Ésta debe comenzar con un programa de inducción en el momento en que llega el nuevo empleado, podrá realizarse en una o más fases. La inducción general deberá impartirse desde el primer día, y consiste de una introducción a la empresa y sus actividades, reglas generales de la calidad, salud y seguridad, cuestiones ambientales, aspectos disciplinarios, la importancia de cumplir con los objetivos de calidad y la forma en que el nuevo empleado puede contribuir al logro de los objetivos.

En donde existe una estructura departamental, el nuevo empleado será llevado con el jefe de sección, donde se proporcionará la segunda etapa de la inducción abarca puntos específicos del área donde trabajará. El empleado ahora estará listo para recibir capacitación en las tareas específicas que realizará.

Para Seaver (2005) no existe una definición de lo que constituye una capacitación aceptable, tampoco existen requerimientos estrictos sobre la forma en que debería realizarse, ni de quién debería impartirla. La forma en que se realizará es a criterio de la dirección. Sin embargo, se deberá justificar el método y mostrar que es idónea para el propósito, y que sus resultados son satisfactorios.

En donde se proporciona capacitación en el puesto, el instructor necesita ser competente, tanto en el trabajo como en su función como instructor. Ciertamente, deberá tener un procedimiento documentado para las tareas, aún si ISO 9001 no las requiere estrictamente. El trabajo del instructor necesita evaluarse de vez en vez, para asegurar que permanece competente en el desempeño de la propia tarea. Los instructores deberán designarse como tales, y eso deberá aparecer en sus registros de capacitación.

Para Seaver (2005) con respecto a los recursos de capacitación, a veces se requiere de un entorno de aula. Para eso, el recurso más importante que se requiere es una ubicación apropiada. Dependiendo de la naturaleza de la capacitación será preciso proporcionar alguna forma de material o ayuda a la capacitación como manuales y presentaciones.

Se deberá llevar un registro del contenido del curso, es necesario pedir a los instructores que proporcionen una descripción de la capacitación que muestra los detalles de los temas que se cubren. Esto deberá registrarse como un anexo a los registros de capacitación para los alumnos que participaron.

**Identificación de las necesidades de Competencia.** La inducción y la capacitación no son permanentes. Todo esto da origen a un cambio en las necesidades, y la organización deberá asegurar que es capaz de identificar los cambios en las necesidades y dar capacitación para satisfacer éstas. Al igual que con todo los demás puntos de ISO 9000, se deberá planear en forma metódica (Seaver, op cit).

Determinadas las necesidades de capacitación, debe traducirse en un plan de capacitación de la empresa, de manera típica una vez al año. El plan anual de capacitación asegurará que ésta se proporciona con base en las necesidades reales.

**Evaluación de la capacitación.** Debido a la importancia de la capacitación, es necesario saber que ha sido eficaz. Esto significa evaluar cada elemento una vez que concluye. Según Seaver (op cit) esta evaluación responde a dos preguntas:

- ¿El alumno es capaz de realizar ahora las tareas de manera competente?
- ¿La propia capacitación fue satisfactoria?, es decir, ¿brindó valor a cambio del dinero, los materiales de capacitación fueron adecuados, no provocó trastornos innecesarios, y fue apropiada para todos los alumnos?

Para evaluar la eficacia de la capacitación, es preciso valorar el trabajo del alumno un tiempo después de que haya concluido. De manera ideal, esto debería realizarse en varias etapas. Dependiendo de las tareas de que se trate, el superior inmediato del alumno podría observar a éste un día, una semana y un mes después de la capacitación, un segundo método consiste en asistir personalmente a parte del curso y observarlo. Esto sólo es práctico en el caso de cursos importantes que se realizan dentro de las instalaciones. Sólo si las observaciones son satisfactorias se considera que el empleado esta capacitado. El registro de capacitación deberá mostrar que esto fue evaluado y que ahora es competente en las tareas que cubrió la capacitación.

Cada empresa deberá diseñar un formato propio para obtener la información que desea respecto del curso.

Se debe considerar a los instructores externos como proveedores, bajo la sección 7.4 y evaluarlos en la medida que se haría con cualquier otro proveedor de un bien o servicio.

**Registros de capacitación.** ISO 9001 requiere que se mantengan registros apropiados de la educación, capacitación, habilidades y experiencia. No se exige mantener copias de

antiguos títulos, diplomas y certificados de cursos de capacitación, es posible que los conocimientos y habilidades aprendidos hayan sido superados desde hace mucho tiempo, e ISO 9000 asigna gran énfasis en mantener actualizados el conocimiento y habilidades necesarios (Seaver, 2005),

No obstante, el gerente y los supervisores deberán formarse el hábito de registrar todas las actividades de capacitación, para propósitos de auditoria y para una administración eficaz. La forma más sencilla de un registro de capacitación es una hoja para cada empleado. Cada unidad de capacitación se registra brevemente en una sola línea. Cuando varias personas reciben capacitación al mismo tiempo, es más conveniente hacer un registro de en el que aparezcan los nombres de los alumnos. En ese caso, no hay necesidad de duplicar la información, actualizando los registros de capacitación de las personas, aunque es más conveniente en el momento de una auditoria tener toda la información relativa a la capacitación de una persona en un solo registro. Durante una auditoria se pedirá que se muestre los registros completos de ciertas personas seleccionadas. Y se deberá decidir qué método de registro sea más sencillo para generar la información requerida.

La capacitación también se refiere a cualquier asesoría que se otorgue; así, por ejemplo, si un supervisor pasa algún tiempo explicando un punto específico de trabajo a una persona, esto pudiese considerarse capacitación. Se puede decidir si es necesario capturar esto en el registro, el requerimiento no es registrar toda la instrucción, sino tener registros adecuados.

**Conciencia.** Significa conocer el impacto de las propias acciones sobre la calidad final y en la satisfacción del cliente, una persona altamente capacitada y muy competente puede producir basura si carece de la motivación para realizar el trabajo de manera adecuada, o si no esta consciente de las consecuencias de hacerlo bien. ISO 9001 no aborda directamente la motivación, sino que insiste en la tarea más sencilla de asegurar que todas las personas sean conscientes del impacto que su trabajo puede tener en logro de objetivos, que incluyen la satisfacción del cliente. Existen muchas formas de promover la conciencia, desde una reunión regular en una empresa pequeña, a campañas de carteles y esquemas de incentivos en organizaciones más grandes (Seaver, 2005),

El modelo de calidad ISO 9000 se puede nutrir con la metodología de Competencias en los procesos de Selección y Capacitación, y además en la generación de una cultura de calidad.

### 5.10 Peligros para una buena implantación.

Para Dirube (2004), son tres los peligros más comunes que suelen rondar e impedir una buena implantación:

<b>Falta de método</b>	Motivada por el deseo de quienes toman la decisión de implantar las Competencias para que su gente lleve a cabo un tipo de conducta que normalmente no realizan, sin pensar si las condiciones del trabajo, o la estructura y la cultura de empresa lo permite.
<b>Aferrarse a los tópicos</b>	En el momento de elegir y definir las Competencias que deben servir de referencia, o utilizar conceptos cuyo significado se da por entendido, en lugar de hacer definiciones concretas de conductas.
<b>Falta de rigor en la utilización del método</b>	No se identifican claramente cuáles son las Competencias que han de servir de referencia. Esto ocurre porque las herramientas utilizadas para identificar conductas no son suficientemente fiables, o bien, porque existen dificultades para poder tabular esas conductas.

### 5.11 Críticas del modelo de Planeación por Competencias

Sagi Vela (2004), comenta las siguientes críticas al modelo de Competencias

- Complejidad burocrática
- Tiempo que requiere
- La necesidad de una formación previa para poder realizar evaluaciones de forma correcta
- El miedo o la suspicacia de los empleados
- La falta de congruencia entre las Competencias sobre las que se evalúa y la cultura de empresa

## **5.12 Beneficios del modelo de Planeación por Competencias**

Sagi Vela (2004) aporta los siguientes beneficios

Beneficios de carácter estratégico:

- Distribución y agrupación óptima de las aportaciones necesarias para cubrir las actividades clave de la organización
- Mayor adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios de mercado, tecnológico, etc.
- Mayor flexibilidad y uso eficiente de los recursos
- Incremento de la aportación de las personas a la organización
- Cambio de cultura y estilo de liderazgo

Beneficios para la gestión de los Recursos Humanos:

- Plantilla más formada, polivalente y motivada
- Reducción del número de niveles de la estructura organizativa por incremento de la capacidad técnica y de gestión de la línea operativa
- Rentabilidad de los costos laborales
- Cobertura de puestos vacantes mediante promoción interna
- Simplificación de la gestión y administración de personal

Beneficios para el trabajador:

- Mayor ocupabilidad interna y externa basada en el desarrollo de Competencias
- Crecimiento profesional sostenido

Beneficios en los procesos:

- Reducción del ciclo del proceso (ahorro de tiempo)
- Reducción de costos de coordinación
- Reducción de costos por falta de calidad

En conclusión, el Capítulo abre el camino para comprender un modelo de Competencias integrando los diferentes procesos de Recursos Humanos y brinda las herramientas para hacer del factor humano un punto estratégico en la organización.

## CONCLUSIONES.

La experiencia en consultoría afirma que las Competencias ayudan, de forma clara, en la mejora del desempeño individual y en el desarrollo general de la organización. Facilitan el cambio y permiten aflorar comportamientos que favorecen el éxito.

La planeación por Competencias nos permite aprender a dirigir personas de forma que todo aquel que tenga cualidades que puedan ser eficaces para el trabajo pueda ponerlas de manifiesto. Es posible expandir el radio de acción de las personas incrementando las oportunidades que se les ofrecen para ser brillantes y no esperar a que se produzca un súbito incremento en sus capacidades.

Así, el aprendizaje continuo y dirigido, se convierte en un “sin fin”, en el que unas Competencias van haciendo aflorar a otras, propiciando el desarrollo profesional de las personas y la mejora de las organizaciones. El modelo de Competencias es un modelo flexible y rico para explicar a un ser verdaderamente humano, siempre que se tomen con seriedad los fundamentos metodológicos.

El ser humano en el trabajo es muy complejo como se abordó a lo largo de la investigación, sólo el enfoque fenomenológico logra armonizar características individuales con la de la organización y conjugar ambos objetivos para la autorrealización del ser humano y la misión de la empresa.

Es de mencionarse que los autores consultados a excepción de Spencer (1993), no presentan investigaciones que confirmen la teoría, por otro lado las empresas que aplican el modelo son celosas de compartir información y además en mi opinión autores como Alles ofrecen un producto diseñado desde la percepción, sin ningún rigor metodológico, en todo caso esta tesis documental es el antecedente teórico para comenzar a generar ciencia aplicada de Competencias en México.

Dentro del análisis costo-beneficio, en la experiencia del autor aplicando las herramientas, se puede comentar que el modelo tiene la suficiente flexibilidad para ajustarse a las necesidades tanto estructurales como económicas de las organizaciones, por ejemplo en la práctica, la evaluación de desempeño basada en Competencias utilizando una gráfica

de Gant en un puesto clave, invirtió recursos de tiempo en su análisis de puestos y en el subsecuente mapa funcional para llegar a sus Competencias técnicas, una vez definidas estas se determinaron sus evidencias y sus tiempos de entrega, todo el proceso tardó aproximadamente cinco días mejorando la operación desde el siguiente mes a la puesta en marcha. Otro ejemplo, la remuneración por Competencias en un sistema con sueldo base más bono por desempeño también le dio claridad a los empleados con respecto al trabajo, sus evidencias y los comportamientos que debe realizar. Con estos ejemplos quiero hacer notar que el modelo de Competencias puede utilizarse de acuerdo a lo que se necesita sin necesariamente aplicar todas las herramientas, aunque en la opinión del autor se requiere de un profesional interesado en el estudio del comportamiento y la psicología que haga crítica su visión hacia libros y consultorías que ofrecen su modelo como el ideal.

Otra conclusión a la que llego es que el psicólogo con formación laboral tiene el potencial para transformarse en un especialista en la organización, prácticamente todas las herramientas expuestas, son parte de la formación normal del psicólogo, es decir, parece ser que los psicólogos no somos conscientes de la cantidad y calidad de recursos con los que contamos como egresados para vendernos como especialistas en Recursos Humanos innovadores y que resuelven problemas.

Para terminar se alcanzaron los cuatro objetivos de esta investigación documental:

- Presentar un modelo de planeación de personal basado en Competencias Laborales basado en el Análisis Conductual y Análisis Funcional.
- Mostrar las etapas que se pueden seguir para la implantación de un modelo de planeación del personal basado en Competencias
- Presentar mecanismos de identificación de Competencias Laborales en el puesto de trabajo
- Identificar las técnicas de evaluación de personal que son compatibles con el modelo de Competencias Laborales

Por último, cada capítulo fue ideado para ser un apoyo por si sólo, esta investigación documental espera servir para las materias de: Psicología del Trabajo; Reclutamiento y Selección; Capacitación y Análisis y Valuación de Puestos.

## **GLOSARIO:**

-A-

**Actitud:** Son predisposiciones personales a responder de manera positiva o negativa al ambiente, es decir, ante personas, objetos o situaciones, sientan la base emocional de las Competencias, consiste en el significado que da el individuo a la tarea, si esta se siente como una recompensa o como un estímulo aversivo.

**Administración por Objetivos:** Es un sistema de gestión donde la persona tendrá un grupo de metas de trabajo acordadas con su superior y por desarrollar en cierto periodo de tiempo, en este sistema se es evaluado en base a al cumplimiento de los objetivos en tiempo y forma.

**Análisis Conductual:** El programa científico de Skinner llamado de análisis experimental del comportamiento, centraba su estudio exclusivamente en el comportamiento visible u observable, negándole todo interés a sus causas internas. Las Competencias son características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior.

**Análisis Funcional:** Es un método que facilita la definición de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL). Se basa en un proceso en el que se identifica el propósito principal y las actividades y funciones clave de una rama de actividad o empresa, hasta llegar a especificar las contribuciones individuales que se expresarán finalmente en términos de Competencia laboral en una Norma.

**Análisis de Puestos:** Es un proceso objetivo, que no toma en cuenta al individuo que ocupa el puesto. Significa la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización

**Aptitud:** Es el potencial de las personas para realizar una actividad, la importancia de las relaciones entre aptitudes y Competencias surge al estudiar el papel de las aptitudes desde la adquisición de las Competencias, se trata de características biológicas o aprendidas que permite a una persona hacer algo mental o físico.

**Area de Competencia Laboral:** Sector de actividad productiva delimitado por un mismo género o naturaleza de trabajo, es decir, por el conjunto de funciones productivas con

objetivos y propósitos concatenados y análogos para la producción de bienes o servicios de similar especie. Preliminarmente, el marco de clasificación de Normas Técnicas de Competencia Laboral comprende doce áreas de Competencia.

Area Ocupacional: Agrupación de funciones laborales relacionadas. El área ocupacional puede identificarse, en principio, con el primer nivel de desglose de una escala de Competencia.

Assesment Center: Es un procedimiento formal que incorpora ejercicios tanto individuales como grupales para la identificación de dimensiones (Competencias) de éxito gerencial o de Competencias establecidas como importantes para una posición o nivel particular.

-C-

Calidad: Es el grado en el que un conjunto de características inherentes (rasgo diferenciador) cumplen con los requisitos (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria).

Calificación para el trabajo: Conjunto de habilidades competentes para desarrollar en su totalidad una función productiva.

Campo de Aplicación: Parte constitutiva de una Norma Técnica de Competencia Laboral que describe el conjunto de circunstancias laborales posibles en las que una persona debe ser capaz de demostrar dominio sobre el elemento de Competencia. Es decir, el campo de aplicación describe el ambiente laboral donde el individuo aplica el elemento de Competencia y ofrece indicadores para juzgar que las demostraciones del desempeño son suficientes para validarlo.

Capacitación Basada en Normas de Competencia Laboral (CBNCL): Modelo de capacitación que tiene como propósito central formar individuos con conocimientos, habilidades y destrezas relevantes y pertinentes al desempeño laboral. Se sustenta en procedimientos de enseñanza y evaluación, orientados a la obtención de resultados observables del desempeño; su estructura curricular se construye a partir de la información y criterios establecidos en las Normas de Competencia Laboral. Una de las características

esenciales de este modelo es que debe ser altamente flexible en métodos y tiempos de aprendizaje, y ajustarse a las necesidades del individuo.

Causalidad: Principio de reacción en serie.

Certificación de Competencia Laboral: Acto por el cual un organismo, de tercera parte, reconoce y testifica, dentro del Sistema de Certificación de Competencia Laboral por medio de un documento con validez nacional, que un individuo ha demostrado, de conformidad con una Norma Técnica de Competencia Laboral, que es competente para el desempeño de una función laboral determinada.

Coaching: Herramienta que se centra en la mejora de determinada actuación de comportamiento, promueve el desarrollo de la capacidad a través de una cuidadosa observación y de la correspondiente interacción.

Competencia: Es resultado de la historia de un individuo (aptitudes, experiencia y aprendizaje), a partir de su interacción con la tarea (objeto), evidenciada en el desempeño e impulsada por la motivación a través de sus intereses y valores (intención).

Competencia Clave: conjunto de habilidades y tecnologías, particulares de una organización dada, que proporcionan competitividad única y contribuyen al éxito a largo plazo de la organización.

Competencia Laboral: Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber-hacer.

Competencias Organizacionales: Se refieren a aquellas que posibilitan desarrollar un desempeño exitoso en diferentes contextos y que aseguran el cumplimiento de la misión de la empresa.

Competente: Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

Consenso: Consentimiento unánime. El de todas las personas que componen un grupo.

Conocimiento: Es el componente cognitivo que sustenta una Competencia laboral y que se expresa en el saber cómo ejecutar una actividad productiva. Incluye el conjunto de teorías, principios y datos asociados al desempeño de la Competencia laboral de que se trate. (Ver evidencia de conocimiento.)

Constructivismo: Es uno de los enfoques más recientes, su función educativa se basa en el constructivismo piagetiano y su principal característica es que integra aspectos psicológicos y organizacionales para crear las definiciones de Competencias.

Criterios de Desempeño: Parte constitutiva de una Norma Técnica de Competencia Laboral que se refiere al conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de Competencia; es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño. Los criterios de desempeño se asocian a los elementos de Competencia.

-D-

Developing a Curriculum (DACUM): Se trata de un instrumento para analizar ocupaciones y procesos de trabajo y desarrollar guías didácticas basadas en Competencia Laboral. Es útil como adicional al Análisis Funcional.

Descripción de Puestos: Consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto basado en las funciones que el mismo comprende

Desempeño: Se trata de una actuación orientada a un resultado observable como acción o conjunto de acciones que se captan mediante sentidos o a través de los resultados que la acción produce, es una realidad observable, medible y dinámica.

Destreza (“Skill” en inglés): Se refiere a las soluciones eficientes ante problemas particulares, se alude a la pericia que permite desarrollar una actividad

Diccionario de Competencias: Es una herramienta que compila comportamientos que mediante la generalización de descripciones de conducta, permite la calificación de sus Competencias.

Dirección por Competencias: Consiste en dirigir desarrollando, es decir, en analizar los cómo además de los qué.

-E-

Elemento de Competencia: Parte constitutiva de una unidad de Competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo.

Empirismo: Característica de la ciencia que intenta confirmar todos los resultados a través de la experiencia.

Entrevista: Es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes.

Epistemología: Postura telefónica que se ocupa del problema del origen del conocimiento.

Especificación del Puesto: Determina las capacidades que un individuo ha de reunir para la correcta ejecución del puesto, estas características son agrupadas en tres categorías: habilidades, conocimientos y aptitudes.

Evaluación 360°: Se trata de un sistema de evaluación, donde es requisito que evalúen distintas personas con diferente relación jerárquica con el evaluado, lo que permite obtener diferentes perspectivas sobre su conducta, es una manera sistematizada de obtener opiniones del desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización. Referido a comportamientos o situaciones observables o deseables.

Evaluación de Competencia Laboral: Proceso por medio del cual se reúnen suficientes evidencias de la Competencia laboral de un individuo, de conformidad con el desempeño descrito por las Normas Técnicas de Competencia Laboral establecidas, y se emiten juicios para apoyar el dictamen de si la persona evaluada es competente, o todavía no competente, en la función laboral en cuestión.

Evaluador: Persona autorizada para reunir evidencias del desempeño y emitir juicios acerca de la Competencia de los candidatos.

Evidencia de Conocimiento: Parte constitutiva de una Norma Técnica de Competencia Laboral que hace referencia a la posesión individual de un conjunto de conocimientos, teorías y principios; y habilidades que permiten al trabajador contar con un punto de partida para un desempeño eficaz. Este tipo de evidencia también debe evaluarse; sin embargo, su evaluación no parte de la teoría por sí misma, sino de la combinación de teoría con resultados de desempeño.

Evidencia de Evaluación: Hace referencia a las situaciones, resultados y/o productos requeridos para demostrar un desempeño eficiente en las circunstancias y ámbitos que determina la Norma de Competencia Laboral y de los niveles de conocimiento y compromiso esperados.

Evidencia por Desempeño: Parte constitutiva de una Norma Técnica de Competencia Laboral, que hace referencia a una serie de resultados y/o productos, requeridos por el criterio de desempeño y delimitados por el campo de aplicación, que permiten probar y evaluar la Competencia del trabajador. Cabe hacer notar que en este apartado se incluirán las manifestaciones que correspondan a las denominadas habilidades sociales del trabajador.

-F-

Fenomenología: Es la reflexión de la realidad, desde la intencionalidad que le imprimimos a las cosas del mundo, según el modo como nos las representamos” (Corres, 2001). La fenomenología en psicología queda representada por: el psicoanálisis freudiano, la teoría de la Gestalt, corrientes de psicología social y la epistemología genética de Piaget

Fuentes de Reclutamiento: Son los lugares donde se pueden contactar candidatos prospecto para el proceso de reclutamiento.

Función Productiva: Conjunto de actividades laborales, necesarias para lograr uno o varios objetivos específicos de trabajo, en relación con el propósito general de un área de Competencia o de una organización productiva.

-G-

Grupos Técnicos de los Comités de Normalización de Competencia Laboral: Formados por personal experto de las empresas (empresarios, trabajadores, supervisores, profesionistas) y eventualmente clientes o proveedores, todos ellos con experiencia e interés en las funciones a normalizar. La actividad principal del grupo es desarrollar propuestas de Normas Técnicas de Competencia Laboral, para lo cual efectuarán las consultas necesarias dentro de las organizaciones del área de Competencia para su validación. Asimismo, los Grupos Técnicos se encargarán de establecer criterios para la evaluación y verificación de las Competencias de los individuos.

-H-

Habilidad: Destreza y precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido.

Habilidad Social: Se refiere a la que una persona pone en juego cuando interactúa con otras.

-I-

Incidente Crítico: Se trata de actividades sin cuya realización adecuada es imposible o improbable alcanzar el resultado deseado.

Intensionalidad: Es el significado del objeto, contenido en el propietario de ese pensamiento

-M-

Mapa Funcional: Expresión gráfica en la que se representan las distintas funciones y sub-funciones de un área, empresa u organización productiva, partiendo de su propósito

principal hasta las contribuciones individuales de los trabajadores, lo que permite establecer los elementos de Competencia.

Medio de Reclutamiento: Es la forma en que se da a conocer la vacante

Motivación: Se refiere a la fuerza que existe en el interior de la persona que la conduce a un comportamiento determinado.

-N-

Nivel de Competencia: Grado de autonomía y complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados en el desempeño de una función productiva.

Norma: Documento establecido por consenso y aprobado por un organismos reconocido que establece, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para ciertas actividades o sus resultados con el objeto de obtener un grado óptimo de orden en un contexto dado.

Normalización: Actividad encaminada a establecer, respecto a problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a un uso común repetido, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.

Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL): Documento en el que se registran las especificaciones en base a las cuales se espera sea desempeñada una función productiva. Cada Norma Técnica de Competencia Laboral estará constituida por unidades y elementos de Competencia, criterios de desempeño, campo de aplicación y evidencias de desempeño y conocimiento. Asimismo, cada Norma Técnica de Competencia Laboral expresará el área y el nivel de Competencia.

-O-

Objetividad: De objeto del latín *objectum* refiriéndose a aquello que se encuentra frente a mí, es decir, fuera de mí.

Ocupación: Área laboral referida a un grupo común de Competencias. Área definida de

Competencia, relevante en el desempeño de diversos puestos de trabajo en diferentes compañías, diferentes sitios e incluso en diferentes industrias.

Ontología: Se refiere al estudio del ser.

-P-

Panel de Expertos: Consiste en reunir a una serie de personas con un buen conocimiento de la organización y del puesto que se va a definir; generalmente, personas de nivel ejecutivo y de la línea jerárquica del puesto, que conocen la proyección, el enfoque o la actividad que la organización desea para ese puesto.

Plan de vida y carrera: Se trata de un subsistema de la administración de personal que pretende armonizar libremente los intereses personales con los institucionales en una carrera común.

Planear: Significa visualizar los probables escenarios, adelantarse a los acontecimientos que ocurrirán y definir cuales serán eventos amenazantes para evitar su impacto y manejarlos de forma más productiva.

Planeación Estratégica: Es una planeación global proyectada a largo plazo que involucra la organización como un todo.

Planeación de RRHH: Comprende predecir las necesidades de Recursos Humanos de una organización y establecer los pasos que deben darse para satisfacerlas. Consiste en fijar e instrumentar los objetivos y las acciones necesarios para asegurar que se disponga de la cantidad y clase adecuadas de individuos en el momento y el lugar correctos para satisfacer las necesidades organizacionales.

Proceso: Conjunto de actividades relativas a la producción, obtención, elaboración, fabricación, preparación, conservación, mezclado, acondicionamiento, envasado, manipulación, ensamblado, transporte, distribución, almacenamiento y expendio o suministro al público de productos y servicios.

Psicología Aplicada: Son todos los procedimientos y métodos utilizados en la aplicación práctica de los resultados y experiencias proporcionadas por la psicología

Psicometría: Es la rama de la psicología aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana

Puesto de Trabajo: Conjunto de funciones desempeñadas por un individuo en el lugar de trabajo.

-R-

Rasgo: Es una disposición personal a comportarse de manera parecida en muchas y diversas situaciones.

Reclutamiento: Es la técnica que está encaminada a proveer los Recursos Humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Rejilla de Kelly: Herramienta del Análisis Conductual que sirve para identificar Competencias Superiores a través de un método deductivo partiendo de las observaciones de un grupo de expertos.

Retribución por Competencias: Significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las Competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño.

-S-

Selección de Personal: Es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL): Conjunto de elementos, acciones y procedimientos encaminados a establecer mecanismos de evaluación y certificación de Competencia laboral, de conformidad con las Normas Técnicas establecidas, así como mecanismos de acreditación para personas físicas y morales que participen en este proceso, con el propósito de otorgar reconocimiento formal de la

Competencia adquirida por los individuos a lo largo de su carrera productiva, independientemente del modo en que ésta haya sido adquirida.

Subárea de Competencia Laboral: Cada una de las partes en las que se divide un área de Competencia laboral, caracterizada por un conjunto de funciones productivas con objetivos y propósitos concatenados o similares para la producción de bienes o servicios de una misma especie.

-T-

Transferibilidad: Propiedad de las capacidades y de los conocimientos que permite al individuo la posibilidad de aplicarlos a ocupaciones o entornos técnicos diferentes.

-U-

Unidad de Competencia: Función integrada por una serie de elementos de Competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada.

Unidad de Competencia Básica: Referida a las habilidades consideradas como mínimo para la realización de cualquier trabajo.

Unidad de Competencia Genérica: Se refiere a funciones o actividades comunes a un número significativo de áreas de Competencia.

Unidad de Competencia Específica: Se refiere a conocimientos, habilidades y destrezas propios de una función que se identifica generalmente con una ocupación.

-V-

Validez: Se refiere al grado con que un instrumento mide lo que realmente pretende medir, al compara sus resultados con una norma. Esto es, debe existir una relación veraz entre los resultados esperados y el desempeño real.

Valores: Son definidos como creencias básicas respecto a lo que es importante y que guían y orientan las prácticas.

## REFERENCIAS:

1. Aiken, L. (2003) **Test psicológicos y evaluación** Undécima edición Pearson Prentice Hall: México
2. Alles, M. (2002) **Desempeño por Competencias Evaluación 360°** Gránica: Argentina
3. Alles, M. (2003) **Elija al mejor. Cómo entrevistar por Competencias.** Gránica Nueva edición: Argentina
4. Alles, M. (2003) **Gestión por Competencias: el Diccionario** Gránica: Argentina
5. Alles, M. (2004) **Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias** Gránica: Argentina
6. Alles, M. (2004) **Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias** Gránica: Argentina
7. American Psychological Association (APA) (1998) **Manual de estilo de publicaciones.** Manual Moderno: México
8. Antología de lecturas Tomos 1 y 2 (1997) **Competencia Laboral. Normalización, certificación, educación y capacitación.** Alambra Mexicana: México.
9. Anastasi, A. (1988) **Test psicológicos** Séptima edición Prentice Hall: México
10. Ansorena, A (2006) **15 pasos para la selección de personal con éxito.** Paidós: Barcelona
11. Argüelles, A (1999) **Competencia Laboral y Educación basada en normas de Competencia.** Limusa: México.
12. Avilés, L. (2005) **Análisis entre la relación existente entre Competencias Laborales y la Norma ISO 9000** (Tesis de Licenciatura) México. Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Psicología.
13. Baeza, M. (2000) **La Norma ISO 9000: y la Competencia Laboral.** CONOCER: México.
14. Bayón, F. (2006) **Coaching realmente** Pearson Prentice Hall: España
15. Bertalanffy L. (2003) **Teoría general de los sistemas** Decimoquinta reimpresión Fondo de Cultura Económica: México
16. Benavides, O (2002) **Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas** Mc Graw Hill Bogota: Colombia
17. Boyatzis R (1982). **The competent manager.** Wiley & Sons: New York
18. Butteris, M. (2001) **Reinventando Recursos Humanos** Gestión 2000: España

19. Cardona, P. (2005) **Cómo desarrollar las Competencias de Liderazgo** Eunsa Navarra: España
20. Casares, S. (2004) **Colección empresarial Planeación de vida y carrera** Limusa: México
21. Chávez, G (2003) **Manual para el diseño de sistemas de calidad basados en Competencias laborales** Panorama: México.
22. Chávez, G (2003) **Manual para el diseño de normas de Competencias laboral** Panorama: México.
23. Chiavenato, I. (2004) **Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones.** Thomson: México
24. OIT (2001) **El enfoque de Competencia Laboral. Manual de formación.** CINTERFOR: Montevideo
25. OIT (2002) **Competencia Laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud.** CINTERFOR: Montevideo
26. CONOCER (2000) **Manual de Evaluación de Competencia Laboral:** México
27. CONOCER (1999) Consejo Consultivo, Comisión de estudios de sistemas de Educación y Capacitación **El enfoque de Competencia laboral en la empresa:** México.
28. CONOCER (1995) **Manual del estudiante:** México.
29. CONOCER, (2000) **Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación PMETYC:** México.
30. CONOCER, (2001) **Curso Certificación de Competencias Laborales** México.
31. CONOCER, (2000) **Base de Datos de las Normas Técnicas de Competencia Laboral** Versión 2001: México
32. Corres, P. (2001) **Alteridad y tiempo en le sujeto y la historia.** Segunda edición Fontamara: México
33. Corres, P. (2004) **Razón y experiencia en la psicología.** Segunda edición Fontamara: México
34. Dartigues, A. (1981) **La fenomenología** Edit Herder Barcelona: España
35. Davidoff, L. (1998) **Introducción a la Psicología** Tercera edición. Mc Graw Hill: México
36. Descartes, R. (2001) **El Discurso del Método.** Quinta edición Edivisión: México
37. Developmet Dimensions International (2002) **Taller: Maximización del Desempeño** curso: México.

38. Dilts, R. (2004) **Coaching Herramientas para el Cambio** Urano: Barcelona
39. Dirube, J. L. (2004) **Un modelo de gestión por Competencias** Gestion 2000 : Barcelona
40. Duhne, C.(2007) **Coaching Ejecutivo** Trillas: México.
41. Ellis, A. (1980) **Terapia Racional Emotiva Mejor Salud y superación personal afrontando nuestra realidad** Pax: México
42. France, S. (2004) **Diseño y aplicación de proceso de evaluación de 360°** Panorama: México
43. Flether, S (2000) **Análisis de Competencias laborales. Herramientas y técnicas para analizar trabajos, funciones y puestos** Panorama: México.
44. Flether, S (2001) **Diseño de capacitación basada en Competencias laborales** Panorama: México.
45. Gispert, C. (1999) **Diccionario de Psicología** Océano: España
46. Grados, J. (2002) **Calificación de Méritos Evaluación de Competencias Laborales** Novena edición. Trillas: México.
47. Grados, J. (2004) **Centros de desarrollo y evaluación** Manual Moderno: México
48. Grados, J. (2000) **La entrevista en las organizaciones** Manual Moderno: México
49. Grados, J. (2003) **Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal** Manual Moderno: México
50. Guy Le Boterf (2001) **Ingeniería de las Competencias** Gestión 2000: España
51. Hellriegel, D. (2003) **Administración un enfoque basado en Competencias.** Thomson: Bogotá Colombia
52. Llano, R. (2005) **Cómo entrevistar en la selección de personal** Pax: México
53. Levy-Levoyer C. (2004) **Feedback de 360°** Gestión 2000: España
54. Levy- Levoyer, C. (1997): **"Gestión de las Competencias"**. Ediciones Gestión 2000: Barcelona
55. **Ley Federal del trabajo** (2002) Editores mexicanos unidos, s.a. México
56. McClelland, D. (1973) **Testing for Competences rather than for Intelligence** American Psychologist January Harvard University: EEUU
57. Mertens, L (1996) **Competencia laboral: sistemas, surgimiento, y modelos.** Cinterfor: Montevideo
58. Millar, W. (1999) **La entrevista Motivacional** Paidós. Barcelona: España
59. Montmollin, M. (1999) **Los Psicofarsantes** Décima edición. Siglo XXI: México

60. Morris, C. (1997) **Introducción a la Psicología** Novena edición Prentice Hall: México
61. Nares, H. (2001) **Modelos de Competencias laborales en México (Estrategia actual de administración de Recursos Humanos)** (Tesis de Licenciatura) México Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Psicología.
62. Pereda, S. (2001) **Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias** Centro de estudios Ramón Areces España
63. Pérez, F. (2003) **Capacitación basada en Competencias Laborales** (Tesis de Licenciatura) México Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Psicología.
64. Pichot, P. (1991) **Los Test Mentales** Tercera Reimpresión Paidós: México
65. Pueyo, A. (1997) **Manual de Psicología Diferencial** Mc Graw Hill: España
66. Reyes, A. (2003) **El análisis de puestos** Trigesimo segunda edición: México
67. Rychen, D. (2004) **Definir y seleccionar las Competencias fundamentales para la vida** Fondo de Cultura Económica: México
68. Rivera, S (1986) **Estructura y elaboración de pruebas para Selección de Personal** Limusa: México
69. Ruiz, I. (2001) **Profesionales Competentes: Una respuesta educativa** Instituto Politécnico Nacional: México
70. Sagi-Vela, L. (2004) **Gestión por Competencias El reto compartido del crecimiento personal.** Esic: Madrid
71. Sánchez, M. (2002) **Aplicación de la metodología del análisis funcional en el área de beneficios al personal de la Gerencia de RRRHH del Instituto Mexicano del Petróleo.** Tesis de Licenciatura Facultad de Contaduría y Administración UNAM México
72. Seaver, M. (2005) **Implementación del ISO 9000:2000** Quinta edición Panorama: México
73. Siminiani, M (2005) **Empresas mas personas** Edit Mc Graw Hill: Madrid España
74. Sociedad de Psicología Aplicada (2004) **Diplomado de evaluación del talento:** México
75. Spencer, I. (1993) **Competence and Work.** Edit Wiley & Sons: New York EEUU
76. Tagle, B. (1997) **La función del psicólogo del trabajo dentro de la Certificación de Competencias Laborales.** (Tesis de Licenciatura) México. Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Psicología.

77. Toro, F. (2002) **Desempeño y productividad Contribuciones de la psicología ocupacional** Cincel: Medellín Colombia
78. Vega, J. (2001) **Estrategia sistemática en la selección de personal por Competencias Laborales.** (Tesis de Maestría) México Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Contaduría y Administración
79. Wolman, B. (1999) **Teorías y Sistemas Contemporáneos en Psicología** Planeta: México

### **Referencias Electrónicas**

1. Alles (2004) Revista técnica virtual. Argentina <http://www.marthaalles.com.ar/> Recuperado el día 10 de abril de 2004
2. Alles (2005) Pasos de la selección por Competencias Argentina [http://www.xCompetencias.com/seleccion/pasos\\_de\\_la\\_seleccio.htm](http://www.xCompetencias.com/seleccion/pasos_de_la_seleccio.htm) Recuperado el 5 de Noviembre de 2005
3. Cejas E (2004) La formación por Competencias Laborales. México <http://www.monografias.com/trabajos40/formacion-por-Competencias/formacion-por-Competencias.shtml> Recuperado el 12 de Junio de 2004
4. Cejas E (2004) Un concepto muy controvertido: Competencias Laborales México. <http://www.monografias.com/trabajos14/Competencias-laborales/Competencias-laborales.shtml> Recuperado el 12 de Junio de 2004
5. Cinterfor (2003) [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/d\\_nor/dacum/index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/d_nor/dacum/index.htm) recuperado el 7 de Febrero de 2003
6. Cinterfor (2003) Calidad y Competencias Laborales [http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso\\_com](http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso_com) Recuperado el 15 de Junio de 2003
7. Compite (2003) ISO 9000 y PyME México <http://www.compitemex.com.mx> Recuperado el 18 de Octubre de 2003
8. Conocer (2007) Proceso de Certificación de Competencias Laborales <http://www.conocer.org.mx>. Recuperado el 30 de Enero de 2007
9. Gallego, F (2006) Teoría de Competencias. España <http://www.arearh.com/rrhh/TeoriadeCompetencias.htm> Recuperado el día 15 de mayo 2006.

10. HAY Group (2007) <http://www.haygroup.com.mx/site/default.htm> Recuperado el día 1 de Febrero de 2007.
11. Medina, O. (2004) Certificación de Competencias Laborales. México <http://www.monografias.com/trabajos14/Competencialaborales/Competencialaborales.shtml> Recuperado el 12 de Junio de 2004
11. Monster (2006) Test de Monster México <http://jobsearch.monster.com/Search.aspx?q=&sort=rv&vw=b&re=14&brd=1&cy=MX> Recuperado el 15 de Mayo de 2006
12. OIT (2007) Reflexiones finales: la importancia de una certificación de Competencias en la formación y facilidad de avanzar con un enfoque sectorial. [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for\\_com/iii\\_d.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for_com/iii_d.htm) Recuperado el 10 de Abril de 2007