



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Generación de un Plan de Desarrollo a  
Nivel Directivo por Competencias  
Laborales en empresas líderes en el  
sector de fast food.

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:**

**CECILIA LUIS RUIZ**

**MARÍA AMPARO TINOCO SÀNCHEZ**

**DIRECTOR DE LA TESINA:**

**MTRA. SILVIA GUADALUPE VITE SAN PEDRO**



Ciudad Universitaria, D.F.

Junio, 2009.

---



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

---

## **Agradecimientos**

### **A mis padres:**

#### **Juana, Emigdio**

En agradecimiento por darme la vida, su amor, comprensión, apoyo en todos los momentos de mi vida, por hacerme sentir acompañada en cada instante y sobre todo por su ejemplo de vida, cada uno a su manera contribuyo para hacer en mí una profesional.

En especial a ti Mamá Gracias por todos tus consejos y compañía!! Por ser mi ejemplo en la vida, en cada paso que doy se que cuento con tu gran respaldo amor, ternura, que son una motivación en mi vida, y son fundamentales para alcanzar ahora uno más de mis sueños.

### **A mis hermanas:**

#### **Lidia, Emelia**

Por su Cariño, comprensión que han sido vital para el logro de mis metas. Gracias por compartir conmigo su tiempo, compañía, amor, y su Gran apoyo incondicional a lo largo de mi vida.

### **A mis sobrinos**

#### **Rodrigo y Diego**

Gracias por existir!!!, por ser la alegría de la Familia y Felicidad en mi vida. Por ser esos seres maravillosos que día con día me dan una lección de vida y me hacen ser mejor ser humano.

### **Al amor de mi vida Eloy,**

El haberte conocido fue de lo mejor que me ha pasado en la vida, Gracias por compartir conmigo, los momentos más especiales, pero sobre todo Gracias por haberme enseñado a conocer el amor.

Eres y serás hoy, mañana y siempre el Gran Amor de mi vida.

### **A mis amigos**

#### **Amparo, Karla, Gaby, Iria, Anita, Natalia, Héctor (e.p.d.), Alfred, y Marco Antonio.**

Por su apoyo, sus palabras y por compartir conmigo momentos especiales en diferentes etapas de mi vida profesional. Agradezco infinitamente sus consejos que contribuyeron a mi crecimiento profesional.

### **A la UNAM**

A mi "Alma mater", fuente inagotable de enseñanza a quien debo, la formación como profesionista, y por la oportunidad de pertenecer orgullosamente a esta institución que fomento en mí la pasión por la Psicología.

### **A los miembros del Jurado**

Por dedicar su tiempo entre sus múltiples ocupaciones por darnos la oportunidad de compartir sus conocimientos y opiniones, los cuales fueron de gran importancia para el desarrollo y realización de esta tesis.

**Atentamente**

**Cecilia Luis Ruiz**

**Agradecimiento**

---

---

**A Dios y a mis padres:**

Agradezco a Dios por su infinito amor, por el apoyo, respeto y aceptación encontrado en mis padres Olivia y Antonio, a quienes amo y dedico todos y cada uno de mis logros.

**A mis hermanos:**

A mis compañeros inseparables de aventuras; mis hermanos Antonio y Jesús, a todos y cada una de las personas que de alguna u otra forma estuvieron presentes con sus experiencias, compañía, amistad, comprensión y paciencia.

**Cecilia**

Gracias por compartir conmigo este proyecto, por tus conocimientos, amistad y sobre todo por tu paciencia.

**Gracias a nuestra máxima casa de estudios la UNAM**, por ser la gran oportunidad de vivir a plenitud mi formación académica, profesional y humana, a todos los docentes quienes compartieron su visión, conocimientos y tiempo, generando inquietudes, dudas, y sobre el amor por la Psicología.”

**Atentamente,  
María Amparo Tinoco Sánchez**

---

---

## ÍNDICE

<b>Resumen</b>		
<b>Introducción</b>	1	
<b>Capítulo 1. Plan de Desarrollo y Carrera a Nivel Directivo</b>		
1.1	Definición de Planeación y Desarrollo de Carrera	4
1.2	Factores que afectan la Planeación de Carrera	6
1.2.1	Etapas de la vida	8
1.2.2	Anclas de carrera	9
1.2.3	Ambiente	10
1.3	Planeación de Carrera Individual	11
1.4	Planeación de Carrera Organizacional	12
1.5	Desarrollo de Carrera	14
1.6	Métodos para el Desarrollo	15
<b>Capítulo 2. Competencias Laborales</b>		
2.1	Antecedentes de Competencias Laborales	17
2.2	Definición de Competencias	21
2.3	Enfoques de Competencias Laborales	24
2.4	Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER)	29
2.5	Normalización de Competencias Laborales (NTCL)	30
2.5.1	Criterios de Desempeño	32
2.5.2	Campo de aplicación	32
2.5.3	Evidencia de Desempeño	32
2.5.4	Evidencia de Conocimiento	33
2.5.5	¿Qué representa una norma?	33
2.5.6	Elemento	35
2.5.7	Función	35
2.5.8	Detección de elementos de Competencia	35
2.5.9	Mapa Funcional	35
2.5.10	Principios del Análisis Funcional	36
2.5.11	Funciones Discretas	36
2.6	Sistema Normalizado de Competencias Laborales (SNCL)	38
2.7	Tipos de Competencias	38
2.8	Desarrollo de Competencias Directivas	43
2.9	Técnicas para determinar el Perfil de Competencias	46
2.9.1	Panel de Experto	46
2.9.2	Entrevista	46
2.9.3	Entrevista Focalizada	46
2.9.4	Entrevista por Competencia	47
2.10	Perfil de Puesto	47
2.11	Evaluación de Competencias	49
2.11.1	Niveles de Competencia	49
2.11.2	Procedimiento de Evaluación	51
2.11.3	Evaluación 360°	53
2.11.4	Pruebas Psicométricas	55
<b>Metodología</b>		
	Escenario Laboral	71
	Justificación	71
	Objetivo General y Específico	72
	Población	72
	Método empleado	72
	Instrumentos de análisis	73
<b>Resultados Cuantitativos, Análisis Cualitativo, conclusión, limitaciones y sugerencias.</b>		
	Resultados Cuantitativos	76
	Análisis Cualitativo	93
	Propuesta de Intervención	95
	Conclusión	97
	Limitaciones y sugerencias	99
	Referencias	100
	Anexos	103

---

---

## Resumen

El presente estudio tiene como objetivo la identificación de indicadores (fortalezas y áreas de mejora) en niveles Directivos de manera objetiva, en empresas del sector de comida rápida que permita diseñar una propuesta de Plan de Desarrollo por Competencias.

La población es a nivel directivo con un total 30 directivos (considerando 2 marcas del total de las empresas muestra A Y B) distribuidos por género en 27 Masculinos y 3 Femeninos, de los cuales 17 son de un rango de 26-40 años y el resto de 41-50, 21 con licenciatura, 7 con Maestría y 2 con carrera técnico/ preparatoria. La metodología que se utilizó para identificar las brechas entre el Perfil del puesto y desempeño actual, fue a través del análisis de la misión, visión y valores, descripción de puesto tipo para este nivel, generando un diccionario de competencias, concluyendo con la definición del Perfil del Puesto del nivel directivo. Los instrumentos utilizados para evaluar a la población fueron entrevista por competencias, evaluaciones psicométricas (Therman, Cleaver, Valores y MOSS), evaluación 360º y evaluación de desempeño. Las fortalezas identificadas son: Conocimiento de Variables Clave de la Operación, Experiencia y Conocimiento del Negocio operativo, Valor por el Servicio, Compromiso – Responsabilidad, Orientación a Resultados, Experiencia Operativa, Enfoque a rentabilidad, Desarrollo de Soluciones Estratégicas, Orientación al Servicio, Iniciativa, Aceptación de Retos, Apego a normas y procedimientos estrictos, evitando riesgos. Los Conocimientos Teóricos que poseen son: Planeación Estratégica, Indicadores económicos, Estrategias Comerciales. Los valores que predominan son: Político y económico.

Las áreas de mejora son: En cuanto a Conocimientos Teóricos: Formación y Actualización, Control interno Visión Estratégica, Administración – Finanzas y Recursos Humanos, Trabajo en equipo, Estrategias Efectivas del Negocio, Organización y Planeación, Procedimientos Efectivos, Desarrollo de Otros, Comunicación Efectiva, Influencia, Constancia Administración de Otros, Liderando el Cambio. Aquellos conocimientos que se deben reforzar son: Teórico y Manejo de Personal. El nivel intelectual del 30% es Medio – Bajo, 47% Medio-Alto y 20% Alto – Superior.

Se concluyó, identificando que la muestra obtuvo el siguiente nivel, el 3.33% de la población puede desempeñar un puesto superior y el 26.67% es adecuado al puesto actual, 60% es adecuado con limitaciones y el 10% es inadecuado al puesto actual. La propuesta de Desarrollo fue la entrega de resultados a través de talleres de sensibilización con sugerencias de autodesarrollo (CD interactivo) y establecimiento de compromisos apoyado a través de una Campaña de Comunicación efectiva,

---

---

## INTRODUCCIÓN

El surgimiento de la Psicología del Trabajo, obedece al interés de la aplicación de los principios psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el ámbito laboral.

Rodríguez, (1999) menciona que la Psicología del trabajo y de las organizaciones pretende ser una ciencia diversificada, dirigida a la aplicación y constituida por diversas subespecialidades: Psicología del personal, Conducta Organizacional, Psicología de la Ingeniería, Asesoría Vocacional y Desarrollo Organizacional, de esta última hablaremos con detalle por ser la implicada en el presente estudio.

El Desarrollo Organizacional, considera a las organizaciones como un sistema social con múltiples constituyentes colectivos, con una multiplicidad de niveles (subsistemas), sometidos a una constante transacción con el ambiente (carácter abierto), mismo que presenta múltiples retos y amenazas; amenazas a la efectividad, la eficiencia y su rentabilidad; a los retos de un ambiente turbulento, de una creciente competencia y de las demandas cambiantes del cliente; al constante reto de mantener una congruencia entre las dimensiones de la organización, la estrategia, cultura y los procesos (Peiro, 1999).

De la misma manera, las personas en las organizaciones, siendo miembros de estos sistemas sociales, se enfrentan a los retos que genera su interacción con el ambiente, tales como: encontrar satisfacción en y por medio del trabajo, mantenerse constantemente informado, generar nuevos conocimientos y habilidades, encontrar dignidad y un propósito en la consecución de las metas de la organización, así como lograr una relación humana en el sitio de trabajo, por ello se considera a la perspectiva teórica del Desarrollo Organizacional, para el presente trabajo, ya que se centra en “el lado humano” de la organización, encontrando formas de incrementar la efectividad de los individuos, equipos, procesos humanos y sociales de la organización. French y Bell (1995) definen al Desarrollo Organizacional como “un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y solución de problemas de una organización, particularmente a través de, una gestión de la cultura organizacional más eficaz y colaborativa con especial énfasis en la cultura de los equipos de trabajo formales, con la asistencia de un agente de cambio o catalizador, el uso de la teoría y la tecnología de la ciencia comportamental aplicada, incluyendo la investigación mediante la acción” (p. 15). Por tanto, el Desarrollo Organizacional persigue mejorar o cambiar las organizaciones para hacerlas más eficientes, busca diagnosticar problemas en las organizaciones, introducir cambios y evaluar el grado de efectividad conseguido, después de la introducción de tales cambios (Rodríguez, 1999).

Bajo esta visión, Recursos Humanos es pieza clave en el desarrollo de estrategias, que contribuyen al logro eficaz de los objetivos dentro de una organización, por ello se presenta un esquema integrador, que permita visualizar de una manera clara el impacto y la importancia de desarrollo de herramientas que contribuyan al fortalecimiento del equipo directivo, dicho Modelo es el expuesto por Peiro, (1999), denominado el Modelo “AMIGO” (Análisis Multifacético Integral para la Intervención y Gestión Organizacional).

Toda organización y en este caso las organizaciones muestra: “líderes en desarrollar y operar restaurantes de comida rápida”, requieren contar con Directivos que promuevan y logren los objetivos ya que, representan una pieza clave por ser en gran medida los responsables de la transformación actual. Si se tratara de hacer una lista exhaustiva de las características óptimas deseables para estos líderes, valdría la pena poner algunas de las más importantes considerando la experiencia de Grupo Bimbo (Servitjen, 2003): **Integridad** Lo más importante es que sea una persona íntegra, que respete sus valores; que sea honesto, **Inteligencia** Un nivel de inteligencia adecuado al trabajo que va a desempeñar, quizá con un potencial mayor. Inteligencia que le permita entender cuestiones abstractas, planear, organizarse, ser prudente, **capacidad y espíritu de trabajo** Que sea una persona con espíritu de trabajo que no sea flojo ni pasivo; que demuestre fuerza: que no le tema al trabajo; que sea un modelo a ese respecto “Predicar con el Ejemplo”, **capacidad de relacionarse con los demás** Deber mostrar capacidad de relacionarse con los demás. Que no sea una persona conflictiva, muchos directivos fallan porque quieren mandar demasiado, pretendiendo dar órdenes a gritos o no saben manejar a sus trabajadores, **Liderazgo** Debe contar con la capacidad de que los demás lo sigan; de atraer, motivar y conseguir que quieran hacer las cosas, **conciencia de rentabilidad** Debe estar consciente del negocio, de la rentabilidad, entender que todas sus decisiones deben tomarse en función de un resultado económico en cierto plazo, **enfoque a resultados** Enfocarse en obtener resultados. Conseguir lo que se busca. Tener sensibilidad para diferenciar entre lo que agrega valor y lo que es sólo funcionalismo.

---

**Apertura al Cambio** En un mundo empresarial global, acelerado, la dinámica de cambio llegó para quedarse. Es necesario que los directivos y el personal estén dispuestos a ver las cosas de modo diferente, a romper paradigmas, considerándose así, a los Directivos como niveles estratégicos para alcanzar el éxito de la Organización; y para lograrlo se ve la necesidad de diseñar un Plan de Desarrollo y Carrera a este Nivel en base a Competencias Laborales, con el objetivo de contribuir al desarrollo integral del personal, agregando y reforzando así la competitividad, rentabilidad y desarrollo de dichas empresas.

El presente trabajo se divide en:

Capítulo 1 (Plan de Desarrollo). Se desarrolla el marco teórico de Plan de Desarrollo, se revisarán definiciones, etapas de vida, anclas de carrera, Planeación de Carrera Individual y Organización, Métodos de desarrollo para la carrera; así como los factores que afectan el desarrollo.

Capítulo 2 (Competencias Laborales). Se presentan conceptos básicos, antecedentes, diferentes definiciones, enfoques, CONOCER, NTCL, diferentes tipos de Competencias, desarrollo de competencias a nivel Directivo y las técnicas para determinar el perfil de competencias y Análisis Funcional para determinar el perfil de puesto alineado a los objetivos de la Organización. Evaluación de las Competencias, se revisará la evaluación de 360° empleado principalmente para evaluar ejecutivos de alto nivel; concluyendo, con las evaluaciones psicométricas como instrumentos para evaluar los perfiles actuales y poder realizar un comparativo objetivo contra el desempeño actual.

Metodología. Se describe el método empleado para realizar la identificación de Fortalezas y Áreas de Mejora; se iniciará una revisión del Plan Estratégico para ver su misión, visión, valores y su marco de referencia en el sector de comida rápida, el análisis funcional que nos permite definir las competencias requeridas en el perfil Ideal, la justificación del tema, objetivos, población, los instrumentos de medición, así como los instrumentos que se utilizarán para evaluar a la muestra, con base a Competencias (Entrevista por Competencias, Evaluaciones Psicométricas Terman, Cleaver, Valores, Moss, 360°, Evaluación del Desempeño). Con lo cual, se analizará, las aptitudes y habilidades que poseen los directivos, con qué recursos cuentan para identificar las fortalezas y áreas de mejora que nos permitan establecer la propuesta de Plan de Desarrollo adecuada para reforzar las áreas de mejora,

Por tanto, el presente estudio tiene como objetivo la identificación de indicadores (fortalezas y áreas de mejora) en niveles Directivos de manera objetiva de empresas en el sector de comida rápida que permita diseñar una propuesta de Plan de Desarrollo por Competencias; logrando así contribuir al crecimiento del personal directivo en una misma dirección con los objetivos estratégicos de la empresa.



---

# ***Capítulo 1.***

## ***Plan de Desarrollo y Carrera a Nivel Directivo***

## Capítulo 1. Plan de Desarrollo y Carrera a Nivel Directivo

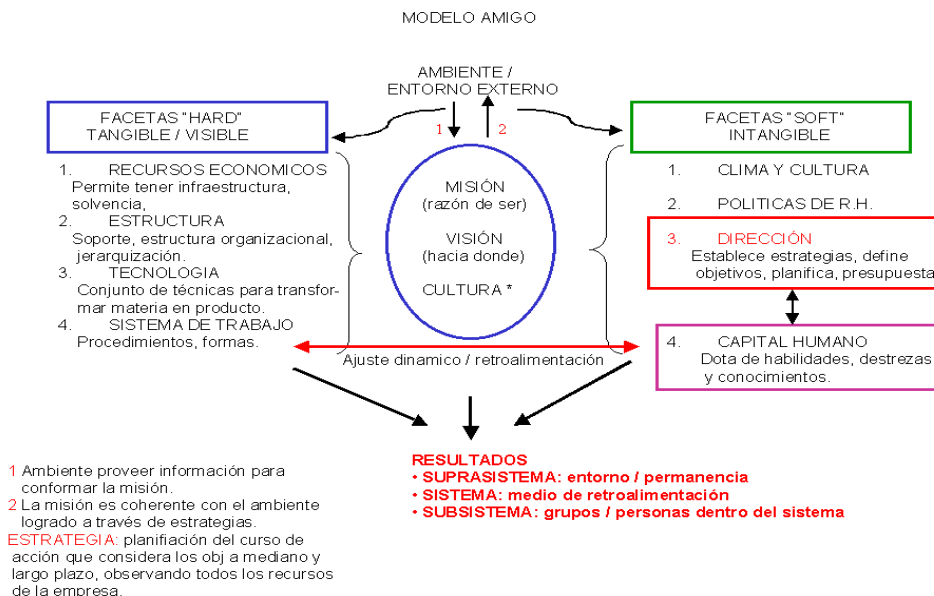
### 1.1. Definición de Planeación y Desarrollo de Carrera

Con preocupación muchas empresas se pregunta ¿Cómo van a afrontar la competencia derivada de la apertura económica? Una valiosa técnica para poder responder exitosamente a esa pregunta es la dirección estratégica. Hay que administrar las oportunidades coyunturales de las variaciones en el mercado, que la falta de conocimiento y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas a nuestra empresa y por ende las pueda desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades."¡No le tema a la competencias, témale a la incompetencias!" (Sallenave, 1994)

Por ello a partir, de la corriente humanista surge la planeación de vida y carrera dentro del Desarrollo Organizacional con la finalidad de redescubrir al hombre y ayudar a proyectar las directrices, objetivos y medios para una vida futura significativa, productiva y satisfactoria (Orengo, 2004). Esta forma de enfrentar los retos del futuro se ha extendido a las organizaciones de tal forma que una parte determinante de su éxito, se basa en una adecuada planeación de los Recursos Humanos.

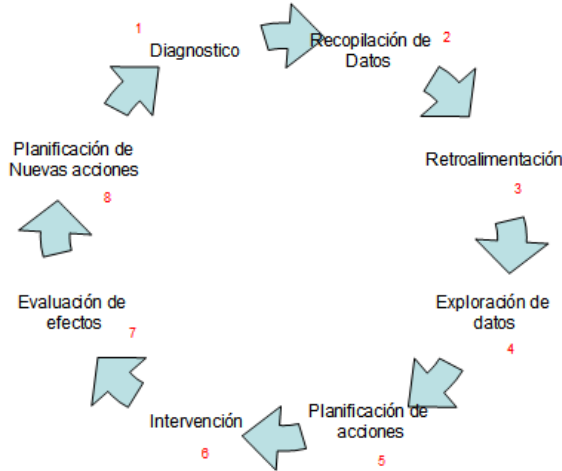
Es importante mencionar, que el plan de desarrollo y carrera del equipo directivo se fundamenta en el enfoque del desarrollo organizacional, tiene como objetivo, mejorar las organizaciones y las personas que trabajan en ellas mediante un cambio planificado, visualizados en procesos de mejora que involucran un conjunto de técnicas y métodos de intervención a distintos niveles. Uno de estos niveles dentro del organigrama organizacional es el nivel Directivo visto en lo individual, y de equipo (French y Bell ,1995).

Para visualizar de una mejor manera el nivel de alcance, que pretende el presente trabajo se utiliza el Modelo AMIGO "Análisis Multifacético Integral para la Intervención y Gestión Organizacional", expuesto por el profesor Peiro, (1999), el cual representa un modelo integrador que pone énfasis en los aspectos relacionales y en la congruencia dinámica entre las diferentes facetas relevantes de una organización, para lograr un mejor análisis del cambio y de las intervenciones en las organizaciones, y permite contextualizar la faceta, la gestión y desarrollo de los recursos humanos ubicando inicialmente a la organización como un sistema social con múltiples constituyentes colectivos, en constante interacción. En la comprensión del desarrollo del recurso humano, se enfatiza la importancia de la Dirección dentro de la organización; en el modelo "AMIGO", la dirección implica lograr para la organización capacidad de adaptación a su entorno mediante innovación y capacidad de impacto sobre él. De tal forma, el equipo Directivo formula políticas, dirige y consigue objetivos, integra al personal y administra los procesos. Por tanto, la importancia de desarrollar a la gente clave de la organización que ocupa estas posiciones Directivas (Esquema No. 1).



Esquema No. 1. Modelo AMIGO (Peiro, 1999).

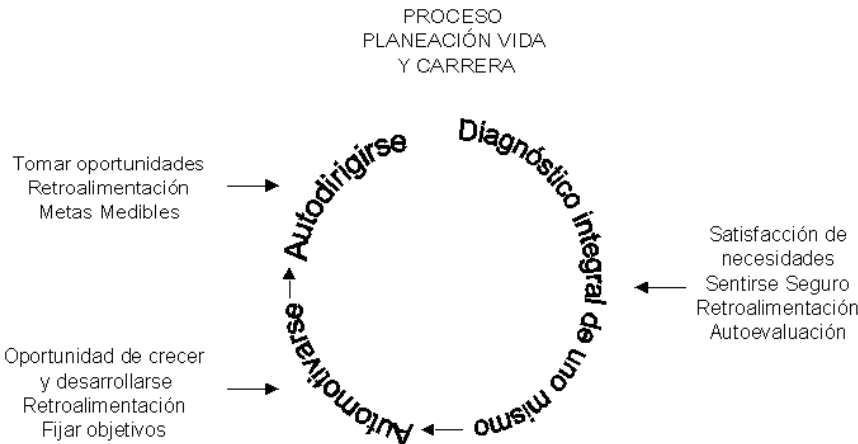
El Modelo AMIGO, tiene como objetivo lograr un mejor análisis del cambio y de las intervenciones en las organizaciones, dicha intervención en un enfoque de Desarrollo Organizacional, se basa en un primer modelo de intervención denominado Modelo de Investigación – Acción, en donde se considera como intervención a las actividades planificadas, dirigidas, cuyo objeto es generar un mejor funcionamiento de la organización, en particular en el Modelo de Investigación –Acción expreso por French y Bell (1996), considera los siguientes pasos; 1) Un diagnostico preliminar del sistema y/o subsistema, dando pauta a la generación de metas y objetivos, 2) Recopilación de datos, 3) Retroalimentación de la integración de datos, 4) Exploración de alternativas de acción, 5) Planificación de acción, 6) Intervención, 7) Evaluación de efectos y/o resultantes de la intervención, y 8) Planificación de nuevas acciones. Este mismo enfoque en espiral y en proceso continuo lo considera en Burke (1980) como fases esenciales para la generación de un programa de Desarrollo Organizacional (Esquema No.2).



Esquema No. 2. Modelo de Investigación – Acción (French y Bell, 1996).

Este modelo de intervención, es sobre el que se sustenta la propuesta de intervención, que se genera del objetivo del presente estudio. Para lograr un esquema integrador que se influya en el subsistema que agrupa el nivel de dirección de las organizaciones muestra, se considera que la Planeación de Recursos Humanos es la "Técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados necesarios para el logro de los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo" (Cazares, 2002),

Esta planeación conlleva la comprensión de una planeación de vida, la cual se define como; la actitud, arte y disciplina de conocerse a si mismo y autodirigirse hacia objetivos personales, familiares y de trabajo, implicando a la par el desarrollo de una planeación de carrera; proceso continuo por el cual, un individuo fija sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas (Gómez, 2001). Es crecer en cierta dirección, hasta donde lo permitan las reales posibilidades, es decir, hasta donde sea productivo para la organización y para el personal, logrando una correspondencia entre los objetivos estratégicos de la Compañía y los propios. (Esquema No. 3)



Esquema No. 3, Proceso de Planeación de Vida y Carrera (Gómez 2001),

---

Para Schein, (1982), la planificación de carrera es un proceso continuo de descubrimientos, en el que una persona desarrolla lentamente un autoconcepto ocupacional más claro: cuáles son sus talentos, habilidades, motivos, actitudes, necesidades y valores. En la medida en que las personas se conozcan mejor a sí mismas, tendrán más posibilidades de planear correctamente su carrera.

Se considera al **desarrollo de la carrera**, como un dependiente en gran medida del apoyo que la empresa pueda brindar a los individuos. Se entiende por **desarrollo Directivo**, a todos los esfuerzos que se realizan para mejorar el desempeño actual o futuro de los directivos mediante transmisión de conocimiento, entrenamiento de actitudes y mejoramiento de habilidades. Por tanto, la carrera individual y organizacional no está separada ni son distintas. Una persona que no puede seguir con su plan de carrera individual dentro de la organización tal vez salga de la compañía tarde o temprano; si no hay oportunidades disponibles en ninguna otra parte, puede reducir su productividad. De manera que, las organizaciones deben ayudar a los empleados en su planeación de carrera para que ambos puedan satisfacer sus necesidades (Alles, 2002).

Por tanto, el desarrollo de carrera es un enfoque formal que asume la organización para cerciorarse de que esta disponible la persona necesaria. La planeación y el desarrollo de carrera, benefician tanto al individuo como a la organización.

## 1.2. Factores que afectan la Planeación de Carrera

Los supuestos e hipótesis básicas a través de un análisis histórico sugieren que las organizaciones se han basado en una de éstas tres opciones (Gaynor, 1999).

1. El "Modelo racional – económico", se basa en el supuesto de que las personas se encuentran principalmente motivadas por un interés económico que es un recurso manejado por las empresas para obtener cumplimiento organizacional por parte de los distintos miembros. Este enfoque es particularmente útil cuando se opera bajo el modelo de administración científica de Frederick Taylor, los sindicatos no tenían el poder que tienen en la actualidad, y las personas comienzan a privilegiar la calidad de vida incluso a veces por encima de lo que ganan y se lleva a sus casas. Como resultado de la mayor complejidad en las tareas, el mayor expertise en el desempeño, y las turbulencias del mercado externo que dificultan la división de las tareas en varias sub-tareas, esta opción pierde vigencia en el mundo actual, especialmente en los países con mayores ingresos per capita en el mundo.
2. El "Modelo Social", surge a partir de las limitaciones del "Modelo racional – económico" y de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de otras variables más allá de los componentes físicos en el trabajo. Se aprende que los estándares de producción ya no vienen de la cúspide de la empresa, ni de un líder, ni gerente o supervisor; más bien, las normas de productividad son establecidas por los mismos grupos de trabajo como se ha mostrado en el experimento de Elton Mayo (trabajo de investigación en Hawthorne) y también en trabajos posteriores de Rensis Likert y Mc Gregor
3. El "Modelo de auto-realización", encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas en la empresa son cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos. La organización en su esfuerzo por maximizar utilidades (Gaynor, 1997). Las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen, buscando la auto-realización de modo de alcanzar su potencial más alto. Encontramos dentro de este modelo de auto-realización a exponentes de primera línea expertos en cambio y desarrollo organizacional, como son, Douglas Mc Gregory con su Teoría "Y", a Frederick Herzberg con su "enriquecimiento del trabajo" y también al Modelo II de Chris Argyris (aprendizaje organizacional).

Para Schein estos tres modelos no son suficientes para explicar los motivos por los cuales las personas están (o no están) suficientemente motivadas. La mirada desde adentro de cada una de las personas, no responde necesariamente a uno de estos modelos durante todo el tiempo, en todas las organizaciones, bajo todas las situaciones. Puede ser que el modelo racional económico sea útil, en un determinado momento de la empresa cuando no puede sobrecargarse de costos fijos y que el modelo social sea aplicable cuando se necesita trabajar en equipo donde distintas unidades departamentales deben colaborar y trabajar coordinadamente para lanzar un nuevo producto o servicio. Y es probable que, tengamos que tener en cuenta el modelo de auto-realización para aquellas personas que ya han satisfecho todas sus necesidades de orden económico y quieren trasladar experiencias y beneficios para otras generaciones (como en el caso del hombre generativo). Teniendo en cuenta todas estas complejas relaciones, en situaciones complejas, en organizaciones complejas y dentro de contextos complejos, entre otros, Edgar Schein sugiere un nuevo modelo al que denomina el "Modelo Complejo".

---

Ahora bien ¿sobre que conceptos se sustenta este Modelo Complejo de Edgar Schein? ¿Qué variables diferenciales son las que toma en cuenta Schein a diferencia de otros expertos en cambio, eficiencia y desarrollo organizacional? Revisemos aquellas de mayor impacto:

I. Según Edgar Schein en toda organización está presente lo que el mismo denomina como el “contrato psicológico” y que éste es el factor fundamental por cuanto determina el nivel de motivación del personal. Este contrato psicológico, está compuesto de una serie de expectativas que el participante organizacional tiene en su relación con la empresa y que no están escritas ni normadas formalmente. Schein sugiere, que muchos de los conflictos que salen a luz como por ejemplo, las huelgas en los cuales los reclamos por lo general tienen que ver con aspectos y variables económicos, se originan por violaciones al “contrato psicológico” no-escrito.

Este contrato psicológico tiene tres aperturas; además del contrato psicológico a la luz del individuo (tal cual hemos visto más arriba), también está el contrato psicológico a la luz del superior y de la organización. Por lo general, las empresas esperan lealtad de parte de su personal, ser reservados y discretos sobre aspectos vitales de la empresa que impactan sobre los resultados económicos de la misma, entre otros. Para que el empleado, sea productivo tiene que existir una correspondencia directa en los contratos psicológicos de los distintos actores. Si no existe correspondencia entre los distintos contratos psicológicos, no ha de existir la necesaria fuerza motivadora. Schein advierte que hay que tener en cuenta que el contrato psicológico cambia permanentemente, y que el mismo debe ser entonces continuamente renegociado, especialmente teniendo en cuenta la carrera del personal dentro de la empresa.

II. Una de las funciones que debe manejar con maestría tanto los directores como los gerentes, tiene que ver con sus habilidades para diagnosticar. Edgar Schein propone el modelo del “médico-paciente”, donde alguien por sí solo sabe cual es el problema y puede prescribir una única solución (Butterfield 1999)

III. Otro aspecto muy importante que maneja Edgar Schein, es la variable tiempo. Schein sugiere que la dinámica prevaleciente en las carreras de los miembros organizacionales es un componente muy importante y las denomina “perspectiva de desarrollo de carrera”, donde debe conciliarse el plan de carrera de los individuos con el planeamiento de los recursos humanos de la empresa en su conjunto. Y alerta además, sobre la importancia de “puntos clave en la transición”. El ingreso a la organización, como también cuando es trasladado a otra posición dentro de la empresa, requiere que el colaborador tenga en cuentas que de inmediato quizás deba mantenerse dentro de los valores vigentes y concentrarse en cambiar algunas prácticas y procedimientos. La transición de un trabajo con expertise profesional a uno de carácter gerencial requiere habilidades, competencias y destrezas nuevas, y otro punto clave en la transición tiene que ver con los desplazamientos hacia arriba o laterales (Butterfield 1999)

IV. De acuerdo con Edgar Schein hay que tener muy en cuenta lo que el mismo denomina como “ancla de carrera” que tiene que ver con las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por cada una de las personas, basada sobre experiencias que han sido interpretadas en una forma particular, vivenciadas durante sus primeros años en la empresa. Es muy usual que el ancla de carrera, sea la competencia técnica o profesional de la persona; muchos no alcanzan su potencial cuando son transferidos de una función profesional a una función gerencial, y al verse forzado al nuevo rol puede comenzar a desarrollar acciones que lo expulsen – o se autoexpulsen de la empresa (Butterfield 1999)

V. La mayor parte de las organizaciones a través de sus directivos y gerentes encuentran explicaciones después que las desgracias suceden (se parecen en gran medida a los economistas que siempre encuentran una explicación inmediata a cualquier hecho). Solamente llegan a “reconocerse” – en sus propias características, reales fortalezas y debilidades – cuando se encuentran en dificultades, y muchas veces solamente cuando ha pasado mucho tiempo después de que han vivido las dificultades (Butterfield 1999)

Diversos factores afectan el punto de vista que una persona puede tener respecto a su carrera. El individuo debe reconocer y tomar en cuenta los factores más importantes al planear una carrera.

### 1.2.1 Etapas de la vida

Las personas cambian constantemente y por tanto, ven su carrera de manera diferente en diversas etapas de su vida. Algunos de estos cambios resultan del proceso de envejecimiento y otros de las oportunidades para crecimiento y estatus.

<b>1ª. Etapa “Establecimiento de la propia identidad”</b>	Una persona suele llegar a esta etapa entre los 15 y 20 años. El individuo explora alternativas de carrera, comienza a ingresar en el mundo de los adultos.
<b>2ª. Etapa “Crecimiento y el establecimiento en una carrera”</b>	Esta etapa suele durar de los 20 a los 40 años, se caracteriza por el automantenimiento y autoajuste, suele durar hasta los 50 años y más allá. En este momento, una persona acepta la vida como es o hace ajustes. El cambio de carrera y el divorcio son hechos que tienen lugar durante esta fase, porque las personas se cuestionan seriamente respecto de la calidad de su vida.
<b>3ª. Etapa “La declinación”.</b>	Una reducción de las capacidades físicas y mentales puede acelerar esta etapa. Una persona puede tener menores aspiraciones y menos motivación durante la etapa de declinación, lo que da por resultado ajustes adicionales para la carrera.

Tabla No.1 . Etapas básicas de la vida Wayne Mondy Sphr, M.Noë,(1997)

Tomar la decisión de convertirse en empresario significa, por lo general, dar un giro importante en la trayectoria de la vida de las personas y por lo tanto, en su desarrollo de carrera.

Según Schein cualquier planeación de carrera debe considerar la interacción de trabajo, familia, vida personal, y una buena teoría de carrera empresarial debería contener (Schein,2000):

- **Teoría de selección de carrera.** Que explique por qué una persona decide crear una empresa. Esta teoría permitirá diseñar las acciones que promuevan y faciliten la decisión de los interesados de convertirse en empresarios (Schein,2000)
- **Teoría de socialización de carrera.** Que muestre las experiencias personales que preparan al individuo para asumir la creación y dirección de una empresa. Experiencias en etapas tempranas de la vida que lo han formado. Esta teoría permitirá de manera muy específica, identificar los diferentes mecanismos de formación que se deben promover socialmente de tal forma que el futuro empresario esté preparado para enfrentar los retos que implica optar por una carrera empresarial (Schein,2000)
- **Teoría de orientación de carrera.** Que describa las diferentes opciones de desarrollo que existen para quien opta por ejercer la profesión de empresario. Esta teoría permitirá comprender las tipologías de empresarios, sus metas, sus motivaciones y por lo tanto el tipo de ayuda u orientación que debemos proporcionarle (Schein,2000)
- **Teoría de progreso de carrera.** Que describa los diferentes roles que juega un individuo y los retos, metas y conflictos que surgen en cada uno de esos roles a lo largo de su vida. Esta teoría ayudará a diseñar programas de apoyo que atiendan las necesidades particulares de empresas y empresarios en sus diversas etapas de desarrollo (Schein,2000)

Los factores que influyen en la decisión de optar por un desarrollo de Carrera como empresario, varían considerablemente en cada individuo. La clasificación más simple que podríamos hacer de ellos nos lleva a identificar tres categorías:

- Individual.
- Social.
- Económica.

Los factores individuales considerados en el proceso empresarial incluyen fundamentalmente algunos rasgos de personalidad tales como: Necesidad de Control, Motivación al Logro, Propensión al Riesgos, Tolerancia a la Ambigüedad, etc. lo que se ha denominado las "Características Psicológicas del Empresario". Sin embargo, investigaciones recientes han notado que los factores individuales por los cuales una persona llega a ser empresaria no están solo relacionados con rasgos de personalidad, sino también con otro factor denominado el "**Ancla de Carrera**"(Schein,2000)

---

## 1.2.2 Anclas de la Carrera

El "Ancla de carrera" de una persona es el concepto que tiene de sí mismo, consistente en:

- Autopercepción de talentos y habilidades.
- Valores básicos.
- El sentido desarrollado de motivaciones y necesidades tal y como incumben en la carrera.

Una definición pragmática del concepto "Ancla de carrera", utilizado por Schein, podría ser el sueño o la visión que tiene cada individuo sobre su futuro no solo como profesional, sino también personal. Es importante ser consciente de nuestras anclas para que podamos escoger prudentemente cuando haya que realizar decisiones (Schein,2000)

Las investigaciones de Shein, muestran que el concepto de sí mismo de la mayor parte de gente depende sobre las siguientes categorías reflejando valores básicos, motivaciones y necesidades:

- Autonomía/Independencia.
- Seguridad/Estabilidad.
- Capacidad técnico-funcional.
- Capacidad de administración general.
- Creatividad
- Servicio o dedicación a una causa.
- Puro desafío.
- Estilo de vida.

Todos tenemos diferentes aspiraciones, antecedentes y experiencia. Nuestra personalidad está moldeada, hasta cierto punto, por los resultados de nuestras interacciones con el ambiente. La investigación de Schein, E, (Wayne, R y col.,1997) identifica cinco diferentes motivos, que dan cuenta de la forma en que las personas seleccionan y se preparan para una carrera a las cuales les llama anclas de carrera. Todas las personas tienen un ancla, que los induce en su propia línea de carrera. Las anclas son, en esencia, nuestras áreas de competencia, motivos y valores a los que no estamos dispuestos a renunciar. Tomar conciencia de nuestras anclas de carrera, nos permitirá tomar decisiones laborales que nos acerquen a lo que queremos de nuestra vida profesional (Wayne, R y col.,1997)

1. **Competencia gerencial.** Les motiva dirigir a las personas y ascender en la empresa hacia puestos más gerenciales. Les gusta lidiar con problemas relacionados con las personas y tienen la capacidad emocional para hacerlo. Prefieren ver el bosque que un sólo árbol.
2. **Competencia técnico/funcional.** Estas personas desean ser cada vez mejores en su área, les gusta ser reconocidos por su grupo de referencia profesional Estos individuos no buscan puestos gerenciales.
3. **Seguridad.** El ancla para los individuos conscientes de la seguridad es la estabilidad de su situación de carrera. Con frecuencia se ven atados a una organización específica o ubicación geográfica.
4. **Creatividad.** Los individuos creativos son emprendedores en sus actitudes. Desean crear o construir algo que sea totalmente suyo. Aquí encajan los que necesitan a toda costa hacer su propia empresa.
5. **Autonomía e independencia.** El ancla de carrera para las personas independientes, es un deseo de estar libres de las restricciones organizacionales. Valoran la autonomía y desean ser su propio jefe y trabajar a su propio paso. Son personas motivadas por retos difíciles de alcanzar. En la empresa, son aquellos que pedirán los proyectos más difíciles de lograr o aquellos donde pueden ganar. La mayoría busca retos en su vida, pero, si no los encuentran se desmotivan totalmente.

La planificación de una carrera, es un proceso permanente de descubrimiento, en el cual, la persona poco a poco desarrolla, para sí misma, un concepto claro de la ocupación, en términos de cuáles son sus talentos, capacidades, motivos, necesidades, actitudes y valores. A medida, que uno se conoce mejor a sí mismo va entendiendo que tienen un ancla dominante en la carrera; es decir, un interés o valor que no abandonará cuando tenga que hacer una elección (Dessler 2001)

---

Las anclas de la carrera, como su nombre lo indica, son pivotes en torno a los cuales gira la carrera de una persona; es decir, una persona adquiere conciencia de ellos como consecuencia de que sabe más de sus talentos, capacidades, motivos, necesidades, actitudes y valores. Schein 1999, menciona que las anclas de la carrera, no se pueden predecir con anticipación, porque van evolucionando y son un producto de descubrimiento. (Dessler 2001)

Un corolario de estas anclas de carrera, es que las compañías deben ser lo suficientemente flexibles, para proporcionar rutas alternas que satisfagan las diversas necesidades de la gente.

### **1.2.3. Ambiente**

El ambiente en el que se desenvuelve y opera una organización es un elemento central para la comprensión, el diseño y la gestión de su funcionamiento, hemos de recordar que las organizaciones son sistemas abiertos de carácter social, en constante transacción con su ambiente, así, podemos definir ese ambiente como “el conjunto de elementos externos a la organización con la que ésta mantiene o puede mantener relación y que en alguna medida son relevantes para dicha relación”, p5 (Pieró, 1999).

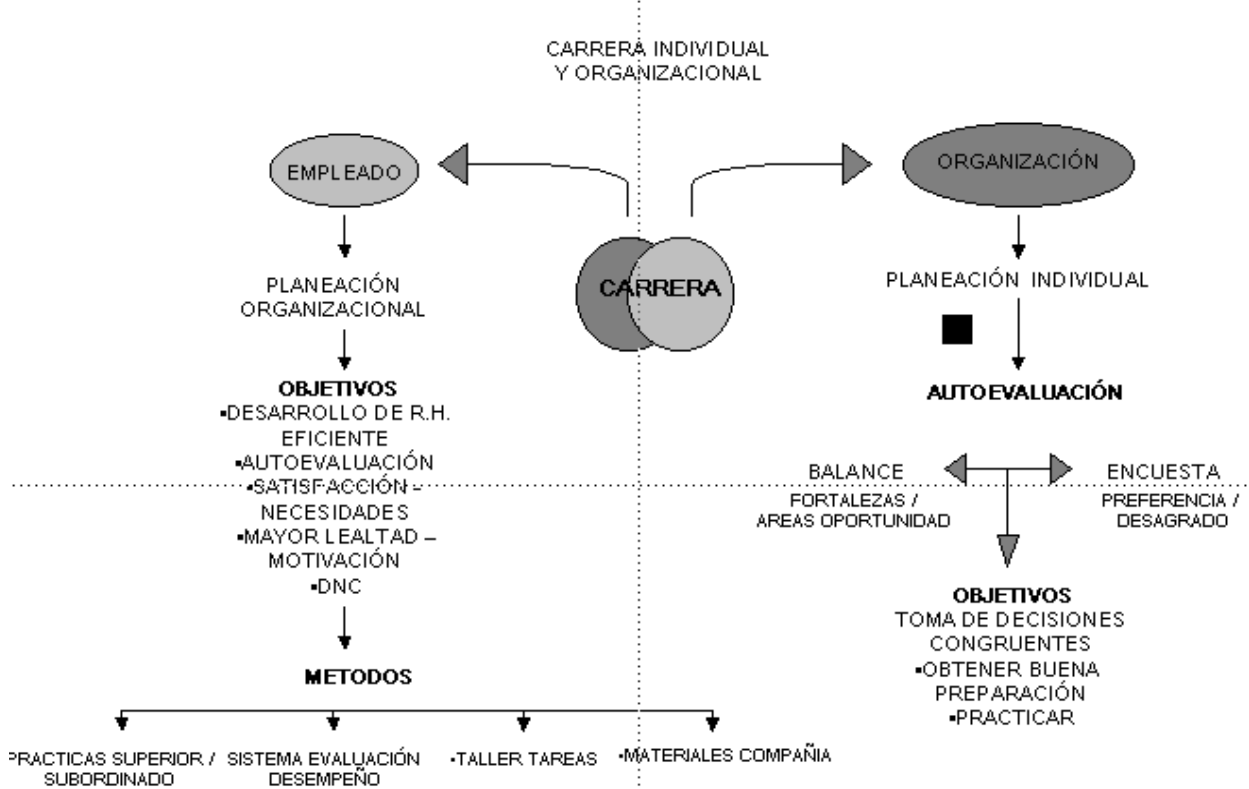
En años recientes, ha cambiado con rapidez el ambiente de trabajo, en el que tiene lugar la planeación de carrera. En todo el país y en el mundo, ha tenido lugar la reducción de tamaño de las organizaciones. Tanto trabajadores como gerentes han sido desplazados en cantidades masivas. En consecuencia, un factor muy importante que afecta la planeación de la carrera es el ambiente de trabajo que enfrentan los individuos. Para muchos trabajadores, la planeación de carrera significa la planeación para retener su puesto actual en un ambiente de trabajo con cambios drásticos (Weyne R, y col. 1997).



### 1.3 Planeación de Carrera Individual

La planeación de carrera comienza con el autoconocimiento. Entonces, la persona está en posición de establecer metas realistas y evaluarlas como tal, y determinar lo que tiene que hacer para alcanzarlas.

Al aprendizaje acerca de uno mismo se le llama auto evaluación. Se debe tomar en cuenta cualquier cosa que pueda afectar el propio desempeño en un puesto futuro. Una autoevaluación realista puede ayudar a una persona a evitar errores que pueden afectar todo el progreso de su carrera (Casares, 2002).



Esquema No. 4, Planeación de Carrera Wayne. (1997).

Algunas herramientas útiles incluyen un balance de fortalezas/ áreas de oportunidad, y una encuesta de preferencia y desagrados.

- **Balance de Fortalezas/ Debilidades.** Un procedimiento de autoevaluación ayuda a tener conciencia de los puntos fuertes y débiles. Los empleados que entienden sus puntos fuertes pueden utilizarlos para sacarles una ventaja máxima. Al reconocer sus puntos débiles, los individuos evitan tener que utilizar esas cualidades o habilidades. Además, al reconocer sus debilidades, están en mejor posición para vencerlas "Si tiene una debilidad, enténdala y haga que trabaje para usted como un punto fuerte; si tiene un punto fuerte, no abuse de él hasta el grado en que se convierta en una debilidad" (Wayne, 1997).
- **Encuesta de preferencias y desagrados.** Un individuo también debe tomar en cuenta sus preferencias y aversiones como parte de una autoevaluación. Una encuesta de preferencias y desagrados debe ayudar a los individuos en el reconocimiento de las restricciones que se colocan a sí mismos. Una autoevaluación como está ayuda a una persona a entender sus motivaciones básicas, y establece la etapa para emprender una carrera gerencial o buscar una mayor competencia técnica, debe considerarse como un proceso continuo (Wayne, 1997).

---

#### 1.4. Planeación de la Carrera Organizacional

Liedo (2001) plantea que, en México, las empresas que lleven a cabo prácticas adecuadas de administración de personal podrán ser más competitivas ante las exigencias del entorno nacional e internacional (Del Pino Peña, 2006)

En busca de la excelencia empresarial, sustentada en una cultura de mejoramiento continuo de los trabajadores, la planeación de carrera se enfoca a determinar y encauzar su potencial mediante el desarrollo de sus competencias técnicas laborales en congruencia con las metas y cultura propias de cada compañía (Del Pino Peña, 2006)

El origen de la planeación de carrera, se encuentra en los programas de desarrollo gerencial que se iniciaron en los años sesenta, encaminados al desarrollo de habilidades directivas. Dichos programas dieron lugar a los primeros trabajos empíricos que sobre el tema se llevaron a cabo en las empresas, a fin de identificar al personal con potencial que pudiera seguir creciendo y preparándose profesionalmente. (Del Pino Peña, 2006)

El abordaje teórico de la planeación de carrera enmarca diferentes enfoques de corte humanístico (Shein, 1989; Casares y Siliceo, 1995; Casares, 2000; Rodríguez, 2001), u organizacional (McBeath, 1990; Martínez, 1996; Chruden, 1996; Burack, 1996; Koontz y Weihrich, 2000; Milkovich y Boudreau, 2001).

De acuerdo con Casares y Siliceo (1995), la planeación de carrera se define como un subsistema de la administración de personal que pretende enriquecer y armonizar libremente los intereses personales con los institucionales en una carrera común. Estos autores señalan, que las organizaciones deberán enfocar este proceso como un instrumento, cuya filosofía sea hacer que los individuos crezcan junto con la empresa en la que trabajan, considerando tanto las necesidades de los trabajadores como de la organización, y conjuntándolas para el logro de metas comunes.

Burack (1996) la concibe como el proceso por medio del cual, los empleados reciben apoyo en la planeación y desarrollo de sus carreras individuales, con base en su potencial y desempeño (Del Pino Peña, 2006)

Para Chruden (1996) este proceso comprende, el diseño de las vías por las que los individuos pueden ascender en la estructura, para llenar las vacantes que surjan dentro de la organización. Para tal efecto, señala que deberá tomarse en cuenta el nivel de desarrollo que cada persona tiene, para ocupar el puesto que le corresponde acorde a las potencialidades que presenta (Del Pino Peña, 2006)

Martínez (1996) destaca que el plan de carrera deberá ser diseñado acorde a las necesidades específicas y características particulares de una determinada organización; por lo cual, el diseñar un modelo apropiado para cada empresa se considera estratégico, ya que con ello se facilita el establecimiento e incorporación de los procesos de capacitación del talento humano (Del Pino Peña, 2006)

Entre los principales postulados de la propuesta de esta autora, sobresale el que el desarrollo del personal es desigual, debido a que las organizaciones son diversificadas y cada centro de trabajo cuenta con condiciones propias que los distinguen de los demás, así como por las características particulares de cada trabajador, lo cual coincide con lo señalado por Tyler y Anastasi (1989) respecto a que los seres humanos presentan diferencias individuales en sus aspectos fisiológico, psicológico, social y cultural, producto de la herencia y el medio ambiente que los rodea. Aspectos fundamentales, que deberán ser tomados en cuenta para planear adecuadamente este proceso y así poder satisfacer las necesidades de la organización, en cuanto a la capacitación y desarrollo de su talento humano, para beneficio de ambas partes (Del Pino Peña, 2006)

En términos generales, los estudios documentales contemporáneos sobre este campo coinciden en señalar que para la organización, la planeación de carrera abarca un conjunto de actividades estructuradas que dirigen el camino profesional de un trabajador dentro de una institución; mientras que para los empleados, consiste en una secuencia de experiencias educativas, personales y vocacionales que una persona planea, dirige y en las que participa durante su vida laboral.

En este contexto, algunas compañías mexicanas se han preocupado por establecer planes de carrera para el desarrollo de su personal con un potencial destacado y desempeño sobresaliente, con la finalidad de que mediante una óptima capacitación pueda formar parte de los cuadros que requieren en la actualidad, y así poder hacer frente de manera eficiente a los desafíos que impone el mundo de los negocios de hoy en día.

---

Bajo esta óptica, Pfeffer (1998) apunta que las empresas más competitivas consideran que los empleados con potencial que brindan contribuciones a la organización, deben ser reconocidos y recompensados, por lo cual, al sentar las oportunidades de crecimiento en este aspecto, suelen premiar sus méritos.

De igual forma, el nivel de desempeño del personal de las empresas resulta ser un factor importante para la implementación de la planeación de carrera organizacional, ya que un alto rendimiento del personal constituye un factor relevante para la obtención de una promoción laboral, debido a que en las instituciones se maneja alguna forma de ascensos o compensaciones ligadas con el desempeño (Liedo, 2001).

Ante tal panorama, este proceso puede erigirse como un punto de apoyo para que, las organizaciones mexicanas puedan afrontar con éxito las exigencias del actual mundo de los negocios, ya que este proceso se centra en identificar, canalizar, desarrollar, potencializar e ir en búsqueda del mejoramiento continuo de las competencias laborales que, requiere su personal para lograr sus objetivos organizacionales y estar a la altura de la competitividad mundial.

Sin embargo, se tiene la idea de que, lamentablemente, en México son todavía pocas las empresas que se preocupan por la planeación y el desarrollo interno de sus empleados, propiciado la rotación de personal, lo cual podría disminuirse, e incluso evitarse, si tomarán en cuenta que una adecuada planeación de carrera puede estimular especialmente el desarrollo y la retención del personal útil, evitándoles la pérdida de los conocimientos que poseen y asegurándoles su permanencia. (Del Pino Peña, 2006)

De igual manera, es importante subrayar que en el caso de la investigación sobre planeación de carrera en el país, se observa la carencia de estudios sobre el tema, ya que solamente se encuentran algunos trabajos de corte documental sobre el mismo (Casares y Siliceo, 1995; Martínez, 1996) y las aportaciones de autores que, aunque su estudio se centra más bien en el ámbito educativo, o de plan de vida y carrera en forma integral, incluyen breves apartados sobre el aspecto laboral (Pick, 1990; Rodríguez, 1995).

La responsabilidad principal de la planeación de carrera descansa en el individuo. Sin embargo, las organizaciones deben ayudarlo activamente en el proceso. El proceso de establecer rutas de carrera dentro de una compañía, se llama Planeación de la carrera organizacional. Las empresas deben emprender programas de planeación de la carrera organizacional sólo cuando contribuyan a alcanzar las metas organizacionales básicas. Por tanto, la justificación y el enfoque de los programas de planeación de carrera varían entre las compañías. Esto es más importante en el ambiente actual donde la movilidad vertical tradicional se ha ahogado en muchas organizaciones. En las empresas muestra se espera que el programa de planeación de carrera logre el objetivo de **Plan de Desarrollo eficiente de Recursos Humanos del Nivel Directivo, satisfaciendo las necesidades del Desarrollo del Personal y de las empresas.**

A continuación se enumeran algunos de los objetivos por los cuales se crean los Programas de desarrollo como referencia, con la finalidad de conocer todas las posibilidades a considerar en diferentes escenarios:

1. **Desarrollo más efectivo del talento disponible.** Es más probable que los individuos se comprometan con aquel desarrollo que forma parte de un plan específico de carrera. De esta manera, pueden entender mejor el propósito del desarrollo.
2. **Oportunidades de autoevaluación para los empleados que están pensando en rutas de carrera nuevas o no tradicionales.** Algunos excelentes trabajadores no ven la movilidad tradicional como una opción de carrera, puesto que las compañías tiene hoy día cada vez menores opciones de promoción disponibles. Otros empleados se ven a sí mismo en puesto de callejón sin salida y buscar alivio a su situación.
3. **Un desarrollo más eficiente de recursos humanos** dentro de las divisiones y/o ubicaciones geográficas y entre ellas. Se deben desarrollar rutas de carrera que trasciendan las divisiones y ubicaciones geográficas.
4. **Satisfacción de las necesidades de desarrollo personal de los empleados.** Los individuos que pueden ver que sus necesidades de desarrollo personal están satisfechas, tienden a estar más a gusto con su puesto y con la empresa.
5. **El mejoramiento del desempeño mediante experiencias de capacitación** en el puesto proporcionadas por movimientos horizontales y verticales en la carrera. El puesto en sí es la influencia más importante sobre el desarrollo de la carrera. Cada puesto puede representar diferentes retos y experiencias.
6. **Mayor lealtad y motivación del empleado**, lo que lleva a una menor rotación de personal. Las personas que creen que la compañía está interesada en su planeación de carrera es muy probable que permanezcan en la organización.
7. **Un método para determinar necesidades de capacitación y desarrollo.** Si la persona desea determinada ruta para su carrera y no tiene en la actualidad las aptitudes adecuadas, esto identifica una necesidad de capacitación y desarrollo (Wayne, 1997)

## 1. 5. Desarrollo de Carrera

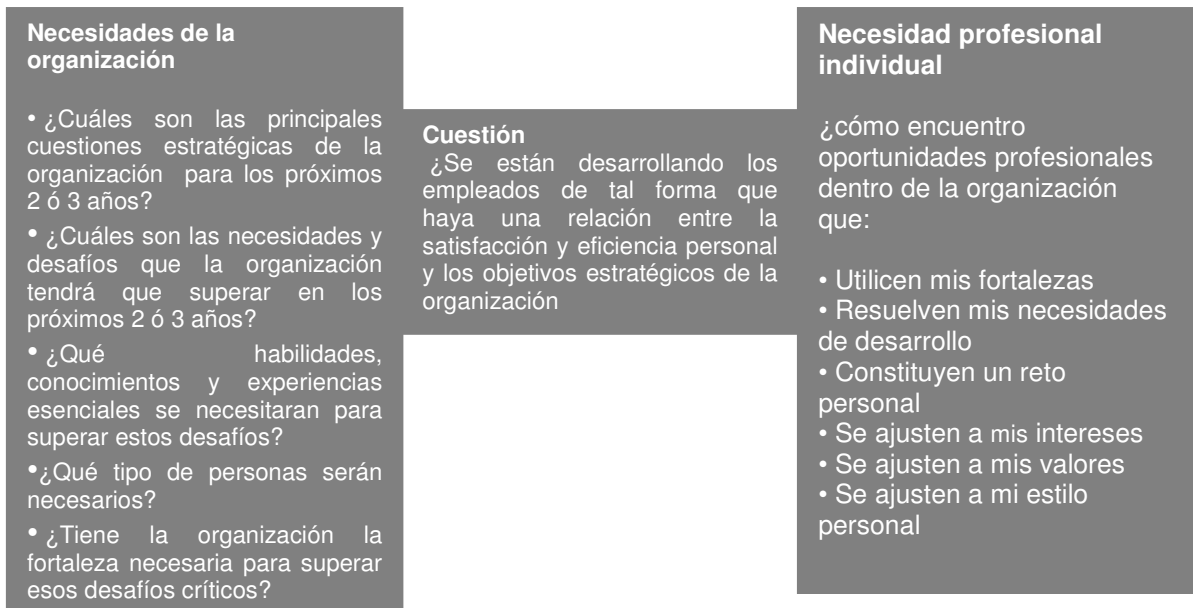
Considerando que el desarrollo de carrera es un enfoque formal de la organización, para asegurarse que las personas que tienen las aptitudes y experiencia necesaria estén disponibles en el momento en que se les necesite, de esta forma desempeña un papel crucial a la hora de ayudar a los directivos a reclutar y mantener una fuerza laboral cualificada y comprometida con la organización, algo necesario para que ésta tenga éxito. Pero esto, sólo puede conseguirse si se satisfacen las necesidades dinámicas de empresarios y empleados (Alles, 2002).

### Principios respecto al desarrollo de carrera

En primer lugar, el puesto mismo tiene la mayor influencia sobre el desarrollo de la carrera, lo que se aprende en el puesto puede tener mucha mayor importancia que las actividades de desarrollo planeadas de manera formal. En segundo lugar, el tipo de habilidades que se han de desarrollar lo determinan las exigencias específicas del puesto. Es probable, que las habilidades necesarias para convertirse en supervisor de primera línea sean diferentes, a las que necesitan para convertirse en un gerente de nivel medio. En tercer lugar, el desarrollo ocurrirá sólo cuando una persona no tenga todavía la capacidad que exige un puesto específico. Por último, se puede reducir el tiempo para desarrollar la capacidad necesaria al identificar una secuencia regional de asignación de puestos para una persona (Alles, 2002).

El desarrollo de los recursos humanos tiene una relación directa con el valor de la compañía, hay que desterrar la idea de que son gastos de los que es difícil ver su retorno o su rendimiento. El desarrollo de los recursos humanos se utiliza para:

- Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera
- Mejorar las capacidades intelectuales y emocionales
- Focalizar en aspectos menos tangibles de ejecución, como las actitudes y los valores
- Tomar en cuenta datos como: preferencia de carrera evaluación de desempeño y necesidades organizacionales (Alles, 2002).



Esquema No. 5. Vinculación entre las necesidades de la organización vs profesionales individuales (Levy Leboyer, 1997).

---

## 1.6 Métodos para el Desarrollo

### Método propuesto por Wayne, 1997:

1. **Plática superior/ subordinado:** El superior y el subordinado acuerdan de manera conjunta las actividades de planeación y desarrollo de la carrera. Los recursos disponibles para alcanzar estos objetivos bien pueden incluir los programas de desarrollo. Con frecuencia se pide la ayuda de profesionales en recursos humanos.
2. **Materiales de la compañía:** Algunas empresas proporcionan materiales desarrollados específicamente para ayudar a sus trabajadores en la planeación y el desarrollo de carrera. Este material está diseñado para las necesidades especiales de la organización.
3. **Sistema de Evaluación del desempeño:** El sistema de evaluación del desempeño de una compañía también puede ser una herramienta valiosa en la planeación de carrera. La observación y el análisis de las debilidades de un empleado pueden revelar necesidades de desarrollo. Si parece difícil o hasta imposible resolver una debilidad especial, la solución puede ser una ruta alterna de carrera.
4. **Talleres de trabajo.** Algunas organizaciones realizan talleres de trabajo que duran dos o tres días, con el propósito de ayudar a sus trabajadores a desarrollar carreras dentro de la compañía (Wayne, 1997).

---

## ***Capítulo 2.***

### ***Competencias Laborales***

---

## Capítulo 2. Competencias Laborales

### 2.1. Antecedentes de las Competencias Laborales

Las empresas hoy en día, sobre todo las de conciencia global, han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son estrategias que se han dado de soporte en las gestiones actuales de las áreas de Recursos Humanos orientadas a la identificación y desarrollo de competencias laborales.

El enfoque de Competencias Laborales aclara notablemente el panorama para el Plan de Desarrollo de los Directivos, el cual puede apoyarse ya no sólo sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas y bien definidas. Las nuevas líneas en materia de Desarrollo, tiene una fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de competencias disponibles que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar, y por tanto de las acciones de formación requeridas.

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente en el ámbito global. En particular, Mertens asoció las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, estrategia de productividad y gestión de los recursos humanos (Mertens, 1999).

Para este autor, es indudable que el surgimiento del enfoque de competencias está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de hace algunas décadas. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos han sido estrategias que rápidamente se han difundido desde el Japón hacia el occidente.

Con rapidez, las empresas han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas; para Mertens el problema puede sintetizarse en la siguiente interrogante: ¿Cómo pueden diferenciarse las empresas en un mercado tendiente a globalizarse y que facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas?

Se ha documentado, cómo las estrategias empresariales hacia la competitividad terminaron generando necesidades de diferenciación en su estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo eran parte de su entorno. Terminaron así construyendo redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave como los proveedores, consultores, clientes, trabajadores etc. Se crearon verdaderas estructuras virtuales en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros sino otros intangibles muy valiosos como la selección adecuada de talento, conocimiento, formación, desarrollo, y los sistemas de motivación etc.

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

Así también, existen sucesos históricos paralelos a la conceptualización del enfoque de competencias que pudieran haber sido determinantes para este surgimiento, mismo que pueden revisar a continuación:

Contexto Histórico	Tiempo	Eventos de Recursos Humanos y Competencias
Los principales centros de actividad eran pequeños grupos de personas trabajando cooperativamente en industrias artesanales y granjas familiares	Tiempos remotos	Los antiguos romanos establecían que el trabajo debía ser hecho por especialistas que eran coordinados y motivados por gerentes. En la economía de los oficios, los trabajadores eran autónomos y tenían habilidades generales
	1776	Adam Smith escribió en su libro "The Wealth of Nations" sobre las ventajas económicas de la división de la labores
La Revolución Industrial cambió de la agricultura a la sociedad industrial	1800	El modelo de trabajo "maestro-aprendiz" cambio de gremio a tiendas familiares a ejecuciones de línea de ensamblado repetitivo que requerían pocas habilidades, así los trabajadores eran "intercambiables"
	1832	Charles Babbage escribió en su libro "On the Economy of Machinery and Manufactures" y expandió lo dicho por Smith de las labores proporcionando que esa especificación es tan relevante para el trabajo mental que para el trabajo físico.
	1882	El consejo del servicio civil canadiense estableció el examinar reclutas potenciales sobre su conocimiento académico: Era una prueba preliminar para conocer quién era apto para el servicio y ser examinado.
	1890	El área de trabajo empieza a ser dominado por la tecnología y las máquinas
	1885	Nacimiento de la "dirección científica" (Scientific management) de Frederick W. Taylor
	1911	Taylor publica su trabajo definitivo " The Principles of Scientific Management" donde apunta que la mayoría de las ideas de la " Dirección Científica" ya eran conocidas antes de Taylor y que su única contribución fue combinarlas en una sola filosofía (Freeman, 1996). El incremento de la producción de los trabajadores tuvo que ser relacionada con los aumentos y los bonos.
	1913	Psicología Industrial. Como los gerentes se dieron cuenta que la manera científica de realizar un trabajo no funcionaba, se tuvo que reconocer la importancia de lo "individual" Hugo Münsterberg, un experimentado psicólogo de Harvard, contribuyó con sus métodos para analizar los trabajos en términos de sus requerimientos mentales y emocionales considerando ayuda a lo trabajadores a mejorar la ejecución de los trabajos por medio de la evaluación de éstos.
I Guerra Mundial	1914-1918	La I Guerra Mundial fomentó el desarrollo de más y más pruebas para evaluar a los militares reclutas
Los refinamiento en las líneas de ensamblaje causaron: <ul style="list-style-type: none"> <li>• División del trabajo en elementos discretos</li> <li>• Pasos y ritmos automáticos</li> <li>• Rotación, incremento de salarios y beneficios</li> </ul>		
La tasa de desempleo alcanzó un 20% en los primeros años después de la I Guerra Mundial	1920	La principal preocupación de los gerentes y directores de empresas eran las diferencias individuales entre los empleados.
La mecanización generó un crecimiento industrial y la productividad incrementó sustancialmente		El personal de lo departamentos de personal de aquellas empresas que los tenían, se ocuparon profundamente en el desarrollo de procedimientos de reclutamiento, evaluando las habilidades necesarias y escribiendo descripciones de puestos.
Foster Hewin hizo la primera transmisión de un juego de jockey por radio	1922	
La suprema corte del Canada reglamentó que las mujeres no eran personas que podían ser elegidas para las oficinas públicas siendo cancelada dicha reglamentación al siguiente año	1928	
	1929	La "Sociedad Taylor" publicó el manual de practicante



		“Scientific Management in American Industry”. Los elementos de la “dirección científica” tales como los estudios de tiempos y movimientos y los estándares de tiempo para la ejecución de un trabajo permanecieron como relevantes y útiles en la dirección moderna.
La Gran Depresión	1930	Desarrollo de la era de las “Relaciones Humanas”. Se presenta el reconocimiento del nexo entre la supervisión, la moral y el comienzo de la discusión sobre el trabajo de equipo y la motivación psicológica.
Siguiendo los despidos originados por el peso de la Gran Depresión, el sindicalismo se extendió rápidamente y retó al control directivo como la economía mejorada		
Las mujeres trabajadoras en la fábrica de dulces de Ganong’s en St, Stephen N.B. ganaban \$14/por semana y los hombres \$32/por semana	1931	
	1932	Los estudios de Hawthome, conducidos por Helton Mayo, fueron los primeros en cuestionar las suposiciones conductuales de la “dirección científica”. Los estudios concluyeron que los factores humanos eran frecuentemente más importantes que las condiciones físicas para motivar a los trabajadores a mejorar la productividad.
II Guerra Mundial	1939-1945	Los departamentos de personal fueron retados con contratar suficientes empleados para mantener las plantas y fábricas funcionando. Miles de mujeres fueron reclutadas y entrenadas para ejecutar trabajos previamente destinados sólo para hombres. Esta fue una renovada focalización de las necesidades individuales para incrementar la satisfacción del trabajador y la producción misma.
Se introduce la primera computadora digital electrónica conocida como ENIAC	1946	
Auge de la economía posguerra  Tendencias directivas: • Role –Playing • Entrenamiento confidencial	1950	Los veteranos, armados con el apoyo del gobierno, incrementan el número de trabajadores de cuello blanco. Las empresas que crecieron rápidamente, usaron la promoción como una manera fácil de motivar y recompensar a sus trabajadores. Eso creó una creciente demanda de entrenamiento a niveles gerenciales y directivos.
Drocker escribió “The practice of Management” e introduce los cinco roles básico de un gerente	1954	La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow es publicada en su libro “Motivation and personality”. Esto proveyó un marco de referencia para el compromiso de los trabajadores.
Tendencias directivas: • Técnicas directivas participativas como el de Dirección por Objetivos (MBO en inglés)	1960	Los directivos se empiezan a dar cuenta de que la solución a los problemas de productividad no recae ni el trabajador ni el trabajo sino en la combinación de los dos. Los directivos se empiezan a preocupar por los dos uno a la productividad como el resultados del equilibrio propio del trabajo y la gente (Baird, 1992)
Comienza la igualdad de empleo con la Liberación Femenina y los movimientos de los Derechos Humanos		
		Los principios de las teorías X y Y de Douglas McGregor influenciaron el diseño u la implementación de las políticas de personal y sus prácticas por más de una década.
	1968	Bezberg escribe en la revista de negocios de Harvard que se debe impulsar la satisfacción del trabajo para el máximo empleo de los trabajadores.
Neil Amstrong y Edwin Aldrin Jr se convierten en los primeros astronautas que caminan sobre la luna	1969	Meter y Hull satirizan a la promoción al nivel de incompetencia en su libro de “The Meter Principle”
Tendencia directiva:	1970	Los trabajadores reprimidos por tanta burocracia tienen

<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto basado en cero</li> </ul>		líderes realizando ese trabajo, la satisfacción y la moral son tan importantes como la contratación, los beneficios y la crisis directiva. El movimiento del potencial humano guía al enriquecimiento laboral e integración de equipos.
Un estudio en 1974 revela que el 75% de los trabajadores no les gusta su trabajo	1974	
	1973	David McClelland, un Psicólogo de la Universidad de Harvard escribe "Testing for Competence Rather Than for Intelligence". Aquí, McClelland se pregunta ¿Será que las pruebas de inteligencia tocan las habilidades que son responsables de la efectividad laboral? Abriéndose la discusión de cómo medir y evaluar las competencias
Se introducen las computadoras en casa	1975	
Tendencias Directivas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Círculos de Calidad</li> <li>Investigación sobre la actitud de los empleados</li> <li>Programas de elaboración de equipos</li> <li>Dirección equipo Japónes</li> </ul>	1980	Las compañías se dan cuenta de que fomentar el compromiso e incrementar la producción al mismo tiempo que garantizar reducciones producen que los empleados estén implicados en el esfuerzo de rediseño del trabajo
Sobreviene una aceleración de la automatización en la oficinas		
Blanchard publica "The One Minute Manager" seguido por muchas secuelas y giros	1982	El libro "The Competent Manager Effective Performance" de Richard Bayatzis define la competencia como aplicable al nivel directivo y populariza el término
Se inventó el disco compacto		
	1984	Raven publica "Competente in Modern Society" que con el libro de Boyatzis le da al movimiento de la competencia un dominio de practicante más exclusivo de los académicos
Senge describe la organización del aprendizaje en el libro "The Fifth Discipline"	1990	Con la continuación de algunas disminuciones corporativas las organizaciones se volvieron flexibles y virtuales mientras que incrementan las inseguridades de los trabajadores , las descripciones no se ajustan a las cambiantes situaciones de trabajo
Tendencias directivas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Reingeniería de procesos</li> <li>Cambio de Dirección</li> <li>Outsourcing</li> <li>Internet, intranet, extranet</li> </ul>		
La organización virtual :una fuerza de trabajo distribuida que use la tecnología electrónica para enlazar a los trabajadores en sus sitios de trabajo dispersos	2007	Las organizaciones flexibles requerirán una fuerza de trabajo dinámica que no se limita a una descripción de trabajo rígido y una posición funcional organizacional
Una fuerza de trabajo justo a tiempo y motivando empleados temporales		Los trabajadores deberán ser evaluados en función al valor agregado de su contribución al negocio y no sólo a si se ajusta a los objetivos predeterminados
Un trabajador con amplio conocimiento y evitando obsolescencia de equipo técnico		El foco de las actividades de entrenamiento y aprendizaje estará en la mejora de la ejecución y no sólo en la elaboración de las destrezas.
Un incremento de la diversidad de la fuerza de trabajo incluyendo el trabajo de las personas mayores experimentadas		Los empleados con varias habilidades y Competencias serán valorados más alto que aquellos con un profundo "expertise" en una sola área
		Las personas que puedan aprender nuevas habilidades/Competencias serán valoradas de una manera profunda en este mundo de cambios

Tabla No.2. Los Recursos Humanos y las Competencias a lo Largo del Tiempo, Felice 2002

Después de este análisis histórico del enfoque de Competencias laborales, es pertinente conocer en el siguiente apartado lo que son las competencias, lo que se define como niveles de competencias y las cinco dimensiones que se distinguen en este enfoque.

## 2.2. Definición de Competencias

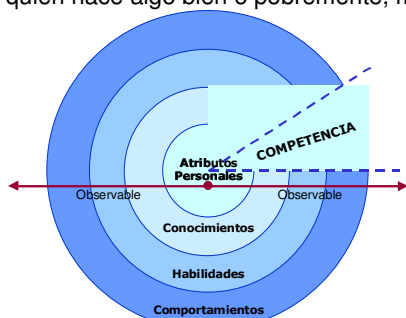
Sobre competencias existen muchas definiciones. Competencia viene del latín *competentia*, “disputa o contienda entre dos o más personas”. Competente (del latín *competens*) se dice “de la persona a quien compete o incumbe alguna cosa”, Se puede decir que una persona es competente cuando realiza un trabajo específico a satisfacción de quien lo encarga o lo contrata para tal efecto” (Gallego, 1999)

La competencia vinculada al latín *competens*, *competentis* (Moliner, 1998), se refiere a quien tiene aptitud legal o autoridad para resolver cierto asunto, o también al que conoce, es experto o apto en cierta ciencia o materia. “Se puede entender por competencia al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se aplican en el desempeño de una función productiva o académica” (Muñoz, 2001)

Existen varias interpretaciones sobre el término competencias, dependiendo del autor, de las tendencias culturales, de sus paradigmas, sus contextos de origen, pero lo cierto es que es un término importante de comprender. Se mencionan algunas definiciones que hacen algunos autores sobre tal concepto:

Alles, (2005) define este concepto como “Características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en una empresa y/o mercados diferentes” (pág. 29). Un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales casualmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

Esta misma autora, menciona que Spencer y Spencer en 1993 lo definen como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o ejecución (*performance*) superior en un trabajo o situación. Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.



Esquema No.6. Representa a las competencias como: Cualquier característica individual que pueda ser observada, medida o estimada casualmente ligada a resultados superiores en el puesto (Spencer y Spencer, 1993)

Domingo, (2001) son un conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades y aptitudes que tienen las personas y que les predispone a realizar una serie de actividades con un alto nivel de desempeño, incluyendo aspectos cognitivos, afectivos y de experiencias que constituyen en si un conjunto de características que distinguen a cada individuo.

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

Para Grados, las competencias laborales son una mezcla de conocimientos, habilidades y características personales necesarias para obtener un determinado comportamiento que soporte un proceso de negocio.

Jiménez (2001) plantea que el surgimiento de las competencias es consecuencia de tres factores de

---

importancia:

1. Las empresas se dieron cuenta del valor del Capital Intelectual (el individuo)
2. Se comenzó a dar importancia al aprendizaje de las organizaciones, y menciona que las nuevas tendencias de las organizaciones se refieren a aprender, al dinamismo de las empresas y comenta que las compañías no deben quedarse obsoletas, sino que es conveniente observar las nuevas tendencias, las nuevas tecnologías.
3. Además de los nuevos sistemas, que no procesan sólo información, sino que administran el conocimientos, se convierten en la plataforma que integra diversos sistemas para facilitar el desarrollo, el almacenaje y el flujo de conocimiento a lo largo de las organizaciones, facilitando la comunicación y cambiando en ello la propia concepción que tenían las empresas de sí misma.

Jimenez (2001), describe los diversos enfoques que surgieron de competencias: los modelos de “Core Competencias”, los modelos de las “Cualidades” y los modelos “Holísticos”, que incluyen tanto conocimientos como cualidades.

Los modelos de Competencias Básicas (Core Competencias) como describe este autor, son de corte estratégico y se enfocan en decir que, la empresa se tiene que concentrar en aquellas áreas en las que se poseen las mejores capacidades, asimilando competencias con productos, servicios, actividades concretas, sin embargo; los comentarios que hace el autor que estos modelos no hicieron desarrollo profundos en las personas como portadoras de las competencias.

Los modelos de las cualidades se limitaron según Jiménez, a considerar como competencias; cualidades personales que debían poseer los integrantes de un puesto, y en función de dichas cualidades, organizar algunas funciones para su desarrollo, fundamentalmente la formación. Argumenta el mismo autor, que uno de los problemas que tiene este modelo es que están muy centrados en la función actual y no en las necesidades futuras además de que dejaron al margen el mundo del conocimiento.

Con esta forma de conceptualizar los Modelos de Competencia, se refleja la gran variedad de enfoques que existen y las formas diferentes de abordar el tema como se muestra a continuación.

David Mc Clelland, (1958): Uno de los pioneros en estudiar competencias las definió como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”. Analiza la motivación humana, como la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Definiendo un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural, un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos, considerando así que el individuo tendrá un mejor desempeño desarrollando aquello para lo que se percibe competente a realizar.

Ernest & Young, (1999): Define competencia, como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

Levy - Leboyer (1997): Establece que “las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada”. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Estas personas aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas. Las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y coordinación de conocimientos y cualidades individuales”.

---

CONOCER de México: Se refiere, a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en si mismas para un desempeño efectivo.

INEM (España, 1995): Las competencias profesionales, definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y saber hacer". El concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc. Considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

POLFORM/OIT: 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 y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (Ducci, 1997)

Cabe mencionar que O.I.T. Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos de competencias y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo, (O.I.T, 1993)

Provincia de Québec: Es el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo de manera adecuada un papel, una función, actividad o tarea.

Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina: Conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, estándares utilizados en el área ocupacional. (Mertens, 1997)

De una forma u otra, puede concluirse que, de manera general están contenidos los cinco tipos de características de competencias propuestas por Spencer y Signe M Spencer (1993):

1. Motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder.
2. Rasgos del carácter, que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones.
3. Capacidades personales, valores relacionados con las actitudes, valores y auto-imagen.
4. Conocimientos.
5. Habilidades, capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales.

Las competencias tienen una serie de características comunes:

- Cada competencia tiene un nombre y una definición precisa, por ejemplo, Liderazgo, flexibilidad, etc.
- Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables-no juicios de valor.
- Todas las competencias se pueden desarrollar, pasar de un nivel a otro superior, aunque no de manera inmediata. El desarrollo requiere de experiencia práctica, no solo de la formación teórica o los conocimientos.
- Todos los puestos de trabajo tienen asociados un perfil de competencias, que no es más que un inventario de las mismas completando con los niveles exigibles de cada una de ellas. Esto permitirá ser evaluado por un análisis de competencias.
- Las competencias específicas de situaciones concretas, e incluso pueden llegar a ser de contextos de empresa específicos.

De este modo, es posible apreciar variaciones en el concepto de competencias si se parte de una definición general; a un contexto de aplicación determinado (escuela o industria), con el país de procedencia. La influencia de estos factores se aprecia en los diferentes enfoques o modelos que en realidad son un conjunto de ideas que tratan de describir las competencias laborales de una u otra forma, evadiendo ajustar sus explicaciones a un marco teórico específico, y que tratan de incorporar todos los elementos relacionados con el comportamiento humano, en donde se le especifica un resultado a cumplir. Para efectos positivos de este trabajo les denominaremos enfoques, a continuación describiremos cada una de ellas.

---

### 2.3 Enfoques de Competencias Laborales

“En la actualidad hemos empezado a escuchar con mayor frecuencia el concepto de competencia Laboral, pero a ciencia cierta esto no es algo nuevo, empezó a tomar mucho auge en la década de los 80’s en países como Reino Unido de la Gran Bretaña, los Estados Unidos de Norteamérica, Australia, Canadá y Francia, cabe aclarar que éste concepto esta íntimamente ligado con la educación y la capacitación basado en las mismas. A los empresarios siempre les atraerá el tener personal altamente capacitado, y si con este tipo de alternativas podrán reducir las curvas de entrenamiento en el inicio de un nuevo trabajador, el aspecto económico se vería reflejado de una manera muy considerable en ahorros” (Alles, 2006, pág.1)

La competencia laboral ha ido surgiendo como marco de referencia para la administración y desarrollo de personal para las organizaciones de hoy, en las que el proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno, se representa como un factor determinante y es una condición que dará la pauta para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Las competencias parecen constituir, en la actualidad un concepto en la forma de administrar o dirigir los recursos humanos, permitiendo una mejor articulación entre el trabajo y la educación, las competencias han sido capaces de expresarse como un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecida en varios países del mundo inclusive en países de América Latina, las competencias pueden ser consideradas como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común” (Alles, 2006, pág.1)

El modelo americano, que asume las competencias como virtudes o atributos de los individuos y tiene que ver con la identificación de las características del personal cuyo desempeño es superior en las labores consideradas. Según, David Mc Clelland (citado por Patiño y Villarreal, 2005), las competencias se derivan del análisis de incidentes críticos, en donde las incidencias pertenecen a estos sujetos con un alto grado de éxito en su trabajo. Las características fundamentales que resultan de dicho análisis, se agrupan (clusters), para su utilización en la educación y la capacitación gerencial.

El modelo británico, en Inglaterra en los años setenta, las autoridades de trabajo y educación, determinaron que para empatar la calidad de desempeño de la fuerza laboral con la de países como Estados Unidos, era necesario la creación de normas de referencia para el trabajo con características cualitativas avanzadas., lo que dio origen al establecimiento del Consejo Nacional de Calificaciones Vocacionales o NCVQ, por sus siglas en inglés. Dicho consejo asumió la responsabilidad de crear una estructura de normas de referencia orientadas al empleo.

Se inicio un programa masivo de desarrollo, en el que se establecieron comités Industrial para la creación de normas laborales para cada uno de los principales sectores del trabajo y finalmente se llegó al establecimiento de un mecanismo de certificación, mediante el cual un individuo que se considera competente, puede evaluarse y obtener dicha certificación.

En la mancomunidad británica, la tendencia que se ha seguido, es que organismo de tercera parte sean los que certifiquen las competencias con la base de las calificaciones laborales (normas de competencia). El organismo encargado de crear y mantener vigente el sistema de competencias laborales desde 1997 es la Qualifications and Curriculum Authority (QCA) y en especial las calificaciones relacionadas con la capacitación y el desarrollo de personal es: The National Training Organization for Employment y este organismo coordina la labor de catorce organismos calificadores llamados “awarding bodies” (Patiño y Villarreal 2005).

En México, nuestras autoridades de trabajo y educación conjuntamente han tomado este enfoque, como la base para la creación de las Normas Técnicas de Competencias Laborales (NTCL’S ) o mejor dicho calificaciones de competencia Laboral, de cuyo desarrollo y divulgación se encarga desde hace doce años, el organismo tripartita llamado Consejo para la Normalización y Certificación de Competencias Laboral (CONOCER, 2000).

El CONOCER se define como una organización que promueve la generación de calificaciones de competencias laboral como también la certificación en las mismas, basadas en los requerimientos reales de las empresas. También se define como una entidad de calidad de si misma, destinada a mejorar la calidad de las empresas, de los trabajadores y de las instituciones de formación del país.

---

### 2.3.1 Enfoque Conductual

Este enfoque entiende la competencia como la capacidad, desempeño, real, habilidades, destrezas, características subyacentes, etc. del individuo en relación con una tarea que debe realizar. La forma en que se entiende en este apartado a la competencia, sirve para diferenciar a los individuos que tienen un desempeño exitoso y pobre en las empresas.

Se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conllevan a desempeños superiores en la organización. Generalmente, se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas (Mertens, 1997, citando en Nares H.J.R., 2001)

En el “análisis conductista se parte de la persona, que hace bien su trabajo de acuerdo con los resultados esperados... el énfasis está en el desempeño superior y las competencias de fondo que causan la acción de una persona” (Mertens, pág.70). Así, la “competencia es una habilidad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que él o ella puede hacer o no necesariamente lo que hace, ni tampoco lo que siempre hace, independientemente de la situación o circunstancia” (Mertens, pág.69)

La palabra competencias como tecnicismo fue introducida por primera vez en textos de Psicología, cuando David McClelland profesor de psicología de la Universidad de Harvard, publicó en 1973 un artículo llamado “Examinar competencias más que examinar la Inteligencia”. En éste, argumentó que los exámenes académicos tradicionales no garantizaban el desempeño en el trabajo, ni el éxito en la vida y que con frecuencia se minimizaba la capacidad intelectual de minorías étnicas, mujeres y grupos vulnerables en el mercado de trabajo (Simpson, 2002).

De esta manera, McClelland abordó el concepto de competencia relacionándolo con la motivación humana más que con el interés. Por consiguiente, la motivación es el interés recurrente en un individuo que sirve para lograr objetivos; es un incentivo que energiza y orienta comportamientos (Alles, 2002).

La Teoría de las necesidades de McClelland, sostuvo que todos los individuos poseen:

**Necesidad de logro:** Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

**Necesidad de poder:** Se refiere, a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían; es decir, se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

**Necesidad de afiliación:** Se refiere, al deseo de relacionarse con las demás personas; es decir, de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización. (Amoros, 2006)

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas. (Amoros, 2006)

En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos. (Amoros, 2006)

Por otra parte los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz. (Amoros, 2006)



Esquema No. 7 Teoría McClelland, Tomada del libro de Comportamiento Organizacional de Amoros Eduardo 2006.

La tercera necesidad es la de afiliación, que no ha recibido mucha atención por parte de los investigadores. Pero que a la larga crea un ambiente grato de trabajo, que influye y están claramente relacionadas con las otras necesidades. (Amoros, 2006)

Por ejemplo, el hecho de mantener buenas relaciones con los demás miembros de la organización, podrá producir que un gerente, más que poder coercitivo sobre sus subordinados, se gane el poder bajo la forma de autoridad; que a la larga le ayudará a conseguir eficientemente las metas trazadas por la organización y las personales en consecuencia. En esta situación se observa claramente una relación entre las necesidades de afiliación, logro y poder. (Amoros, 2006)

La crítica a este enfoque es: en el conductismo se identifican las características de la persona que causa las acciones del desempeño deseado, y no lo que una persona debe y tiene que demostrar en su desempeño (Mertens, 2000)

### 2.3.2 Enfoque Funcional.

En este enfoque se entiende la competencia como una función laboral, es decir, el resultado que se debe lograr. Esta forma de concebir la competencia resulta de considerar que lo más importante en el trabajo no son las actividades de los trabajadores, sino los productos que logran con su hacer. El enfoque funcionalista tuvo por objetivo alinear la formación educativa con lo solicitado en la industria, de ahí que para la formación de su metodología se involucre a diversos profesionales que contribuyen a elaborar las normas de desempeño.

El análisis funcionalista, con procedencia de Inglaterra, se analizan las diferentes relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores. Los encargados de elaborar toda la metodología son profesionales expertos en la función laboral a analizar. El "Sistema de Competencias inglés (NVQ) parte de la identificación del o los objetivos principales de la organización y del área de ocupación. El siguiente paso consiste en contestar la pregunta: ¿Qué debe ocurrir para que se logre dicho objetivo?. La respuesta identifica la función, es decir, la relación entre un problema y una solución. Este proceso se repite hasta llegar al detalle requerido (Mertens, 1996, pág. 76)



---

Para detectar los elementos de una competencia que se presentan en una actividad productiva compleja, se cuenta con el análisis de las funciones o competencia laboral, dentro del contexto laboral y productivo.

La base del análisis funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación (con base en la relación causa-consecuencia), y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o en un conjunto representativo de ellas; además de hacerse necesario una estructura gramatical uniforme para las oraciones que expresen las funciones. Una manera de medir la conducta competente es a través del análisis funcional, donde se desglosa en unidades y elementos que conforman la parte metodológica y de evaluación, sin la cual carece de sustento (Mertens, 1997, citando en Nares H.J.R.,2001)

Por ejemplo, para el caso de una empresa que se dedique a los servicios de producir y comercializar papel se preguntaría ¿Cuál es la razón de ser de la empresa, es decir, para qué debe existir la empresa?; una respuesta a la pregunta se debe proceder a indagar sobre las actividades necesarias que lograrán el cumplimiento del objetivo de la empresa.

Las características del análisis funcional propuesto por NVQ radique en que describe productos, no procesos; le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas (Trsdenc, 1995, citado en Mertens, 1996). Para esto se desglosan los roles de trabajo en unidades y éstas en elementos de competencias, describiendo en cada nivel los productos mínimos requeridos. En el análisis funcional del NVQ la competencia es algo que la persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer. Es la descripción de una acción, conducta o resultado que la persona competente debe estar en condiciones de mostrar.

### **2.3.3 Enfoque Constructivista.**

Este enfoque entiende la competencia como una construcción social del conocimiento, basado en el comportamiento colectivo, sin la necesidad de contar con profesionales especializados para garantizar el aprendizaje y la ejecución de una competencia laboral. Surge como una respuesta en contraparte con el modelo funcionalista, pues mientras que en aquél se considera una metodología en la que solo participan profesionales expertos que definen altos estándares de desempeño; en este enfoque no se excluyen a las personas que no cuentan con tal nivel de preparación. También, a diferencia del anterior enfoque, aquí se supone que mientras más participe la gente en la elaboración de normas de competencia, mayor será la aceptación de estándares de desempeño estipulados por el común de los trabajadores (Mertens,1996).

Mertens (1997) presenta como principal autor del constructivismo dentro de la competencia laboral a Schwartz de Francia, quién en este ámbito del constructivismo “aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación”(pág.81)

En esta teoría no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos (Foro Mundial, Veracruz, pág.4)

El trabajador construye a partir de las innovaciones o junto con las mismas innovaciones surgidas de la propia experiencia de desempeño, crea su propio ambiente de trabajo y da solución a los problemas planteados, en una alternancia de aprendizaje tanto del que enseña como del que aprende, se vuelve una relación dialéctica, entre su entorno y su propia capacidades dentro del puesto de trabajo. (Mertens, 1997, citando en Nares H.J.R.,2001)

La metodología constructivista incluye a las personas de menor nivel educativo, para conformar la metodología de las competencias laborales por diversas razones:

- a) la gente menos formada, por poco que sea, puede ser autónoma y responsable. Si se le otorga confianza a la gente, si se le ofrece la posibilidad de aprender de ella misma, casi todo es posible y puede aprender mucho, rápidamente;
- b) la capacitación sólo es efectiva cuando participan los sujetos en la definición de los contenidos, construcción y análisis de problema;
- c) la capacitación debe realizarse colectivamente, pues es de esa manera que “el entorno influye sobre la capacitación, que a su vez influye sobre el entorno y llega a ser determinante para la vida individual y colectiva” (Mertens, pág. 82);

- 
- d) la construcción de la capacitación debe incluir la participación de todos los actores de la organización;
  - e) los trabajadores pueden adquirir saberes relativamente complejos, sin dominar realmente los conocimientos de base;
  - f) la identificación de las competencias y objetivos del trabajo comienza por definir y analizar las disfunciones propias a cada organización y que son la causa de costos innecesarios u oportunidades no aprovechadas; y
  - g) la definición de la competencia y de su norma ocurre al final del proceso de aprendizaje; es una relación dialéctica entre la capacitación colectiva y su participación efectiva, progresiva y coordinada en las modificaciones de sus tareas, de sus puestos de trabajo y de sus intervenciones (Mertens, 1996).

### **2.3.4 Enfoque Holístico**

El modelo holístico tiene sus antecedentes en la teoría de la Gestalt como fenómeno perceptivo. La cual permite predecir que se responde no a un estímulo local, sino a una relación entre estímulos. La conducta depende de la situación como un todo, de esta manera el holismo nos dice que el todo no es la suma de las partes (como lo presenta el funcionalismo), sino las partes son el todo. (c.f. Max y Hillix, 1978, pág.210)

Respecto a las competencias laborales, los analistas australianos proponen un enfoque de análisis funcional modificado, más acorde con sus dimensiones teóricas. Propone un análisis de la competencia como una relación holística o integrada, que analiza la compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) necesarios para el desempeño en situaciones específicas. (Mertens, 1997, citando en Nares H.J.R.,2001)

El australiano, está sustentando, entre otras, por una visión holística que concibe la realidad como un todo unitario y dinámico y no como consecuencia de la suma de las diferentes partes que lo componen, permitiendo la integración del hacer, del saber hacer y del saber aprender con su síntesis en el saber estar” (IBERFOP, 1997, pág.90)

Athanasou (1996) conceptualiza: “Es holístico en el sentido de que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente (...)”. (c.f. Mertens, 1997, pág.78)

Cada vez mas, las empresas conciben la formación continua de sus empleados como una inversión, es decir, como parte integral de las estrategias que por corporación utiliza para mantener su competitividad en el mercado laboral (Patiño y Paz, 2005)

Mouret (2005) señala que para conseguir que la formación sea beneficiosa debe responder a una serie de condiciones, es decir, debe formar parte de un proceso secuencial y lógico, cuyo primer y principal paso es responder a las necesidades reales de capacitación.

Una necesidad de capacitación es la diferencia medible o cuantificable, que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona, cuando se remedia a través de un proceso de enseñanza –aprendizaje; es decir, de instrucción.

Los objetivos de un puesto de trabajo establecerían –lo que se debería lograr-en tanto que el desempeño de la persona nos informaría de los que hace-.Básicamente entonces, las necesidades se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder ahora o en el futuro. Si hay diferencias y éstas son remediabiles con instrucción, se tendrá la clave para planear el tipo y la intensidad de la capacitación.

La herramienta perfecta para encontrar la brecha entre lo que se debe hacer y lo que se hace realmente, es establecer el nivel de eficiencias o criterio de ejecución requerido para la realización del trabajo, en otras palabras, determinar la competencia laboral, a través de la metodología del análisis funcional.

---

#### 2.4. Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER)

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) es una organización integrada por trabajadores, empresarios, educadores, capacitadores y el gobierno federal, que desde agosto de 1995, impulsa la competencia laboral (CONOCER, 2008 en [www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx))

La **misión** de CONOCER es impulsar el desarrollo continuo de los trabajadores, mediante la evaluación y la certificación de sus conocimientos, habilidades y destrezas, tomando como base los estándares de calidad que deben cubrir en su desempeño.

Otra tarea importante que realiza es la de orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral (CONOCER, 2008 en [www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx))

Sus **objetivos** son:

- Planear, organizar y coordinar los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral, asegurando la calidad, transparencia y equidad de los mismos.
- Promover y apoyar técnica y financieramente la constitución y funcionamiento de Comités de Normalización por rama de actividad económica o área de competencia, a fin de impulsar la definición de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) de carácter nacional.
- Promover y apoyar técnica y metodológicamente la creación y operación de Organismos Certificadores y Centros de Evaluación.

Su **función** dentro del PMETYC, es regular y operar los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral. El *Sistema Normalizado de Competencia Laboral* tiene como objetivo principal, promover la creación de Normas Técnicas de Competencia Laboral, las que establecen los criterios para realizar una actividad productiva. Estas normas son definidas por Comités de Normalización. El *Sistema de Certificación de Competencia Laboral* está integrado por los Organismos Certificadores que otorgan el certificado de competencia laboral a los estudiantes, trabajadores y desempleados y por los Centros de Evaluación y Evaluadores independientes que verifican que los candidatos a certificación sean competentes (CONOCER, 2008 en [www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx))

Entre los **servicios** que ofrece el CONOCER se destacan:

1. Brindar apoyo técnico y metodológico a los organismos interesados en formar parte de la red de promotores de la cultura de la competencia laboral.
2. Promover la formación de Comités de Normalización y apoyar su funcionamiento.
3. Acreditar a los Organismos Certificadores que, a su vez, acreditan a los Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes.
4. Vigilar que los procesos de normalización y certificación se cumplan debidamente, con calidad y transparencia.
5. Garantizar y consolidar los procedimientos para la evaluación y la certificación.
6. Impulsar la competencia laboral en el país.

CONOCER (2003): Define el concepto de Competencia Laboral como, la 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.

---

## 2.5. Normalización de la Competencia Laboral (NTCL)

A partir del 11 de Enero de 2007 “se entenderá por NTCL, el documento oficial aplicable en toda la República Mexicana, que servirá como referente para evaluar y certificar la competencia laboral de las personas y que describe en términos de resultados, el estándar o patrón del desempeño eficiente de una función laboral, que haya sido desarrollado por los Comités de Normalización de Competencia Laboral, aprobado por el Comité Técnico del CONOCER y publicado en el Diario Oficial de la Federación”. (Artículo 22 de las Reglas Generales y criterios para la integración y operación de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral) (CONOCER, 2008 en [www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx))

El término de "3ra Generación" hace alusión a un proceso de mejora continua en la metodología para el desarrollo de la NTCL, la cual busca referir y precisar el estándar de competencia laboral solicitado por el mercado laboral y, en específico, por las organizaciones, empresas, instituciones, etc., que interactúan con el CONOCER en el desarrollo del Sistema Normalizado de Competencia Laboral (CONOCER, 2008 en [www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx))

El **Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales** es la institución responsable de operar y regular los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencias Laborales, SNCCL. El **CONOCER** elabora, junto con los sectores productivos, las Normas Técnicas de Competencia Laboral y administra todo el proceso de certificación (CONOCER, 2008 en [www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx))

El **Consejo** 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 (CONOCER, 2008 en [www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx))

El **Modelo de Competencia Laboral** permite, reconocer la experiencia laboral de las personas a través de, un reconocimiento con validez oficial que certifica que la persona está calificada para desempeñar una función productiva (CONOCER, 2008 en [www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx))

El SNCL está conformado por un conjunto de actores internos y externos al CONOCER, por los procesos y procedimientos críticos, por la normatividad vigente y por las interacciones con los representantes de los sectores productivos que dan como resultado las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) y sus respectivos Instrumentos para la Evaluación (IECL) (CONOCER, 2008 en [www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx))

El propósito específico del SNCL es, impulsar el desarrollo de NTCL relativas a aquellas funciones laborales donde los sectores productivos o instituciones empleadoras requieran de una certificación oficial de la capacidad de las personas y para la gestión de los recursos humanos. Las NTCL están a disposición del sector educativo y de las instituciones de capacitación, de acuerdo a los criterios que establezca el CONOCER como un insumo para la transformación y adecuación permanente de su oferta, de acuerdo a las necesidades reales del mercado laboral (CONOCER, 2008 en [www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx))

Para llevar a cabo la generación de competencias, el CONOCER está integrado por Comités de Normalización encargados de desarrollar Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) que cubren la diversidad de funciones laborales de los sectores productivos del país. Cada comité está conformado por empresarios y trabajadores por ramas, sectores e industrias de manera que cada uno elabora sus propias (NTCL), se reconocen y se aprueban por el CONOCER, por la SEP y por la STPS (CONOCER, 2008 en [www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx))

La NTCL es el documento oficial aplicable en todo México como referente para evaluar y certificar la competencia laboral de las personas.

La NTCL expresa: Lo que la persona debe ser capaz de hacer (**qué**) La forma en que puede juzgarse si lo que hace está bien hecho (**cómo**). Bajo qué condiciones la persona debe mostrar su aptitud (**contexto**) Un certificado de Competencia Laboral del CONOCER significa, contar con un reconocimiento formal de validez oficial y de carácter nacional para las trabajadoras y los trabajadores que hayan demostrado evidencias de sus conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a una función laboral establecida en una Norma Técnica de Competencia Laboral (CONOCER, 2008 en [www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx))

---

CONOCER explica que una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) debe reflejar:

- Lo que un individuo debe ser capaz de hacer en su trabajo
- La manera en la que puede juzgarse si lo que hizo es correcto
- Las habilidades y conocimientos para realizar la actividad referida
- La competencia para administrar los recursos requeridos para el trabajo
- La competencia para trabajar en un contexto de seguridad e higiene y de protección al medio ambiente
- La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes
- La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro
- La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y métodos de trabajo

Si se parte, como se ha mencionado, de que la competencia laboral corresponde a la capacidad de una persona para realizar una determinada actividad productiva, la forma más objetiva para determinar si esa persona es competente, es tener la evidencia de que fue capaz de realizar el trabajo en forma segura y eficiente, es decir, de lograr el resultado esperado. Lo anterior lleva necesariamente a definir qué aspectos del trabajo deben evaluarse y cómo debe hacerse la evaluación de dichos aspectos con el fin de tener la seguridad de que se ha demostrado poseer la competencia laboral necesaria. [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx) (1998)

En el caso de que se tratara de identificar la competencia de una persona para realizar un determinado trabajo, la dificultad para hacerlo puede considerarse mínima; bastaría solicitarle a la persona que lleve a cabo la tarea establecida y obtener información directamente de su comportamiento en la ejecución de la tarea y derivar conclusiones del análisis del producto o del resultado de la actividad. Si la ejecución y el resultado corresponden a lo que pudiera considerarse como *satisfactorio*, puede concluirse que la persona es competente para el desempeño de la actividad específica que sirvió de referencia. Ahora bien, cuando la situación no está referida a una persona si no al conjunto de trabajadores -en activo o potenciales- de un país por ejemplo, no resulta práctico ni económico el pretender identificar la competencia de los trabajadores con base en las tareas que desempeñan o van a desempeñar, aun partiendo del supuesto de que fuera posible (que no lo es) determinar qué tareas van a realizar las personas que se incorporan a la actividad productiva. [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx) (1998)

Una solución que se ha encontrado para atender con eficacia el problema que significa la identificación de la competencia laboral de un gran número de personas es normalizar la forma de identificar dicha competencia, es decir, crear un sistema normalizado (de identificación) de la competencia laboral. [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx) (1998)

La creación del sistema mencionado tiene como piedra angular la identificación precisa de los distintos aspectos que deberán tomarse en cuenta para asegurar que el cumplimiento de los requisitos establecidos es una evidencia cierta, objetiva y, en lo posible, incuestionable de que la persona es competente. [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx) (1998)

Dado el carácter y el propósito del documento en el cual establecen los requisitos que deben cumplirse para la demostración de la competencia, el Sistema Mexicano lo ha caracterizado como norma. [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx) (1998)

En función de esto, en México el documento que sirve de referencia para la identificación de la competencia laboral de una persona, se denomina genéricamente como Norma Técnica de Competencia Laboral. [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx) (1998)

Es de hacer notar que el modelo mexicano considera que las Normas Técnicas de Competencia Laboral son elaboradas por Comités de Normalización integrados por trabajadores y empleadores. El Comité propone la Norma al Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral y al ser aprobada por éste y sancionada por los Secretarios de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, pasa a formar parte del Sistema Normalizado de Competencia Laboral de carácter nacional [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx) (1998)

La base estructural de la Norma Técnica de Competencia Laboral, es decir, con la que se hará la identificación de la competencia laboral, es una función productiva *elemental*, denominada elemento de competencia. Es alrededor de este elemento de competencia, producto del Análisis Funcional (cuyas características se verá más adelante) que se estructura la forma *normalizada* para la identificación de la competencia [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx) (1998)

---

En el modelo mexicano se ha considerado, tomando como antecedente la experiencia en otros países, que la demostración de la competencia para el desempeño de un actividad productiva, en este caso referida a la denominada como elemento de competencia, tiene que darse considerando los siguientes aspectos, denominados *componentes normativos*: Criterios de desempeño, Campo de Aplicación, Evidencias por Desempeño y Evidencias por Conocimiento [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx) (1998)

### 2.5.1 Criterios del Desempeño

Son los que rigen o determinan que el desempeño de una persona sea considerado como competente, en este apartado se expresan los resultados que se consideren contribuyentes y significativos (críticos) para alcanzar los resultados previstos en el enunciado del elemento, y la referencia a la *calidad* que deben tener dichos resultados. Los criterios de desempeño expresan el qué se espera del desempeño de un elemento de competencia y el cómo se espera que sea el resultado o el desempeño, según sea el caso. [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx) (1998)

Con objeto de hacer patente que con los criterios de desempeño se intenta expresar un resultado y la calidad de dicho resultado, se considera conveniente que los criterios de desempeño se expresen con una frase (lo más breve posible) integrada por: [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx) (1998)

**El objeto + El verbo + La condición**

### 2.5.2 Campo de Aplicación

Este componente normativo del elemento de competencia tiene como propósito establecer las diferentes circunstancias con las que una persona se enfrentará en el sitio de trabajo y son, en consecuencia, en las que se pondrá a prueba el dominio de la competencia de la persona.

En este caso, por razones de economía, debe tenerse cuidado en que los campos de aplicación establecidos para un determinado elemento de competencia sean los necesarios y los suficientes para evaluar la competencia. La existencia de Campos de Aplicación *redundantes*, además de complicar el proceso de evaluación de la competencia lo encarecen. El Campo de Aplicación se expresa por dos partes: La categoría del campo y las clases correspondientes a cada categoría. Obviamente, las categorías a considerar deben ser las consideradas *críticas* y, por lo tanto deberán resultar excluyentes entre sí; las clases en cada categoría deberán, asimismo, ser excluyentes entre ellas [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx) (1998)

### 2.5.3 Evidencias del Desempeño

La demostración de que se es competente requiere necesariamente el proporcionar las evidencias (que sean pruebas inobjectables) de que efectivamente se posee la competencia para la realización de la actividad referida, en este caso, por el título de elemento de competencia. Para que la evaluación de la competencia tenga la mayor objetividad posible, se ha considerado que las evidencias sean derivadas de un desempeño [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx) (1998)

En el modelo mexicano, se tiene considerado que el Comité de Normalización, abocado a la elaboración de una norma defina el tipo de evidencias necesarias para la demostración de la competencia y establezca la cantidad de evidencias que se requiere [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx) (1998)

En el desempeño de la actividad, la persona debe mostrar las siguientes evidencias:..

Por su naturaleza las evidencias por desempeño se han dividido en:

- Evidencias directas por desempeño
- Evidencias por producto

---

Las evidencias directas, que podrían considerarse en principio como las que tienen que ver con la técnica utilizada en el desempeño de una actividad, requieren de la observación y el análisis del proceso de trabajo de la persona evaluada. Las evidencias por producto refieren los resultados o los productos identificables y tangibles, que pueden usarse como referentes para demostrar que la actividad fue realizada. Evidentemente debe haber una relación estrecha entre las evidencias por desempeño y los criterios de desempeño [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx) (1998)

#### 2.5.4 Evidencia de Conocimiento

En este apartado se deben consignar con precisión los requerimientos de conocimiento y de comprensión que debe satisfacer la persona que se evalúa para demostrar que tiene las bases suficientes y necesarias para la ejecución eficiente de los distintos desempeños que se han considerado como partes del elemento. De manera general, puede decirse que este apartado refiere las teorías, los principios y las habilidades cognitivas que le permiten a una persona contar con un punto de partida para un desempeño sistemáticamente eficaz. La forma de hacer evidente el conocimiento debe considerar que éste -en el trabajo- no se da en forma aislada, sino integrada al desempeño mismo.

Debe tenerse presente que el conocimiento se aplica para lograr algo y, por lo tanto, el logro de ese algo puede, en múltiples ocasiones, ser suficiente para identificar que se tiene (y lo que es más, que se aplica) el conocimiento. En estas condiciones, al elaborar la Norma Técnica de Competencia Laboral debe precisarse que conocimientos -adicionales a los que ya están incorporados a las evidencias por desempeño- deben ser demostrados [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx) (1998)

En el desempeño de la actividad, la persona debe demostrar que conoce:...

La evidencia de conocimiento es complementaria a la evidencia por desempeño; no debe considerarse que la sustituye y tampoco debe -cuando el nivel no lo justifique- favorecerse que en la evaluación se pretenda ahondar en los aspectos científicos que fundamentan el desempeño esperado y que, seguramente; no tiene un trabajador que se *ha hecho en la práctica* como es frecuente que suceda en países como los nuestros (los latinoamericanos) [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx) (1998)

#### 2.5.5 ¿Qué representa una norma?

De un análisis somero a los componentes normativos para un elemento de competencia, se puede derivar que una Norma Técnica de Competencia Laboral, referida como en este caso a un elemento de competencia, es un instrumento que posibilita la identificación de la competencia laboral requerida para la realización de la actividad referida por el enunciado del elemento, ya que en dicha norma se precisan e identifican:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer (es de hacer notar que este aspecto se relaciona con el enunciado del elemento)
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Las condiciones en las que la persona debe demostrar su competencia.
- Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.

Desde otro punto de vista, una Norma Técnica de Competencia Laboral es el medio para hacer evidentes los conocimientos y las capacidades de una persona en el desempeño de una actividad. Esta consideración implica que la Norma Técnica de Competencia Laboral debe permitir y favorecer el reconocimiento de tres formas de expresar la capacidad de una persona:

- a. La capacidad para obtener resultados *de calidad* con el desempeño eficiente y seguro de una actividad.
- b. La capacidad para resolver los problemas asociados a una actividad productiva; problemas -o situaciones- que pueden ser de índole técnica o social.

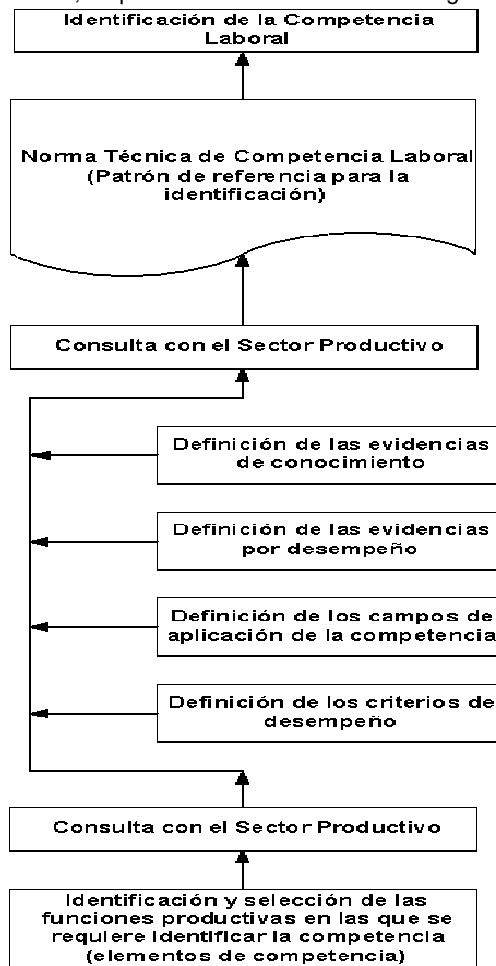
La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a nuevos contextos o ambientes de trabajo.

La Norma Técnica de Competencia Laboral debe favorecer que la persona que se evalúe adquiera una clara conciencia de su saber en el sentido más amplio de la palabra y que comprende no sólo el saber hacer, sino el saber ser y el saber que le permita durante toda la vida poner en práctica su potencial para transferir y para aprender.

Evidentemente, para que la norma lo sea efectivamente, es necesario que se haya definido, como se ha dicho, por consenso, lo que significa que los resultados del trabajo del grupo responsable de la elaboración, deben ser sometidos a un proceso de consulta en el sector productivo al que interesa la norma.

Las consultas adquieren relevancia especial para los criterios de desempeño y los campos de aplicación, ya que por su naturaleza, estos componentes son los que identifican la forma y las condiciones que determinan el desempeño competente; en estas circunstancias debe tenerse la plena seguridad de que serán aceptados por el sector productivo al que se refieren las normas.

Con el propósito de dar una idea de lo que es el proceso que lleva a la obtención de los patrones de referencia (Normas Técnicas de Competencia Laboral en México) para la identificación de la competencia laboral, se presenta a continuación un diagrama de dicho proceso.



Esquema 8. Proceso de identificación de la Competencias Laboral. Tomada de [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx) (1998)



---

### 2.5.6 Elemento

Se podría decir que un elemento de competencia (a diferencia -por ahora- de los elementos en la Química) no tiene el carácter de ser absolutos; se considera que un elemento de competencia corresponde a una función productiva simple, es decir que tiene las características de ser realizable por una persona.

Como se pretende que el elemento de competencia sirva como referente técnico en la determinación y definición de los componentes normativos que configuraran el patrón para identificar la competencia laboral, el elemento de competencia debe referirse al resultado que se espera lograr en la actividad que se realiza; en este sentido la función tiende a diferenciarse del concepto de tarea, que refiere normalmente el qué, el cómo y el con qué se lleva a cabo el trabajo.

### 2.5.7 Función

La función debe expresar el resultado de la actividad realizada en forma tal que no quede circunscrito en un contexto laboral específico; de esta manera la función es menos cambiante que la tarea.

Por otra parte, la función favorece -conlleva a- la identificación de distintas capacidades que se ponen en práctica al realizar una actividad determinada.

Por ejemplo, si se dice que la persona "abre y cierra las válvulas en una línea de conducción de un líquido determinado", sólo se reconoce la puesta en práctica de su capacidad física de trabajo; mientras que si se identifica que una persona es capaz de "mantener regulado el flujo de líquidos en un línea de conducción" se está reconociendo su capacidad para interpretar las distintas circunstancias en que se puede presentar el flujo y la capacidad para decidir cómo actuar frente a las condiciones del flujo para mantenerlo regulado, además de su capacidad para operar la válvula. La apertura o el cierre de las válvulas, si fuera el caso, es el resultado de una decisión inteligente no un simple acto mecánico.

### 2.5.8 Detección de Elementos de Competencia

Los elementos de competencia están inmersos -se podría decir- en la actividad productiva, pero hay que *detectarlos* y para ello es necesario contar con la técnica (y la paciencia) que permita lograrlo.

Por otra parte los elementos de competencia (ahora si al igual que los elementos químicos) no se presentan aislados sino que generalmente se combinan para conformar una actividad productiva compuesta, con significación en el contexto laboral. Sucede algo como lo que se tiene en el caso de los elementos químicos: el oxígeno y el hidrógeno se combinan para dar el compuesto agua que todos conocemos y en el cual no reconocemos ninguno de los elementos.

Para detectar los elementos de competencia que se presentan en una actividad productiva compleja, como las que normalmente se evidencian en las organizaciones productivas, se cuenta con el Análisis de las Funciones o Análisis Funcional que consiste en, por desagregación sucesiva de las funciones productivas, llegar a encontrar esas funciones simples, realizables por una persona, que son los elementos de competencia.

Se considera que el Análisis de las Funciones, en este caso las productivas, es el análogo al que se hace con fines de identificación del valor de los productos. El análisis de las funciones productivas tiene, en principio, la misma finalidad implícita: identificar las funciones que son necesarias para el logro de lo que se denominaría el *Propósito Principal*, es decir, reconocer -por su pertinencia- el valor agregado de las funciones.

### 2.5.9 Mapa Funcional

Al igual que en el caso de análisis del valor de los productos, en el caso de las funciones productivas, el resultado del análisis se expresa mediante un mapa o árbol de funciones.

El mapa -o árbol- se inicia con el propósito principal identificado (correspondiente a lo que sería el producto integral para el caso de análisis de valor) y la desagregación o desglose de este propósito principal da origen a las distintas ramas que se terminan en el momento en que se encuentran (detectan mejor dicho) los elementos de competencia.

La base del análisis funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o en un conjunto representativo de ellas, según se trate de la búsqueda de elementos de competencia para la configuración de Normas Técnicas de Competencia Laboral específicas para una determinada empresa o para un sistema de cobertura nacional.

## 2.5.10 Principios del Análisis Funcional

El análisis funcional se aplica de lo general (el Propósito Principal reconocido) a lo particular. El análisis funcional concluye -como se dijo- cuando el analista se encuentre frente a las funciones productivas simples consideradas como elementos de competencia. Se ha preferido utilizar el término "de lo general a lo particular" y no el "de arriba hacia abajo" que a veces se utiliza, ya que esta última expresión puede dar idea de que el mapa funcional corresponde, o que por lo menos estaría emparentado, con la estructura jerárquica de la organización laboral, cosa que no debe suceder.

### 2.5.11 Funciones Discretas

El análisis funcional debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas de un contexto laboral específico. Es decir, en el mapa deben consignarse aquellas funciones que tengan claramente definidos su inicio y su término (no deben ser continuas). Por otra parte, las funciones no deben estar referidas (como es el caso de las tareas) a una situación laboral específica ya que de suceder esto se le restringe la posibilidad de identificación de la capacidad de transferencia y ésta quedaría inscrita en el marco de un determinado puesto de trabajo. Un aspecto que complementa lo anterior y que resulta útil para la expresión de las funciones es el mantener en todos los casos (puede evidentemente hacer excepciones) una estructura gramatical uniforme para las oraciones que expresen las funciones. La estructura gramatical generalmente aceptada es la constituida por:

**El verbo + El objeto + La condición**

Esta forma de expresión tiene como propósito asegurar que:

- a. Se identifiquen los resultados de la actividad.
- b. Se tenga una idea precisa de lo que se está haciendo y que el desglose mantiene una relación lógica entre un nivel de desagregación y su antecedente.

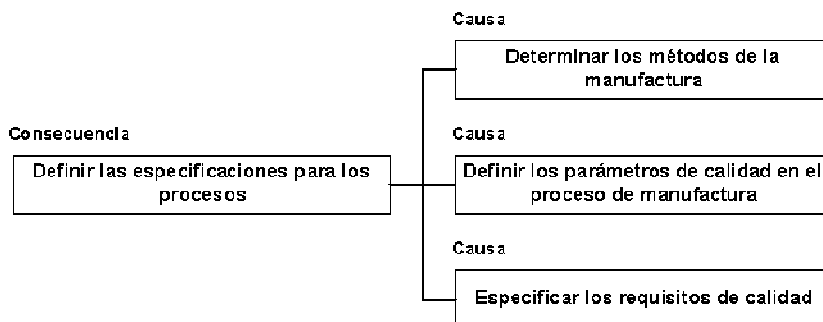
#### 2.5.11.1 Causa – Consecuencia

El desglose en el análisis funcional se realiza con base en la relación causa-consecuencia.

Al realizar la desagregación de las funciones resulta útil identificar lo que debe hacerse (los resultados de la actividad) para alcanzar el resultado que se espera lograr en la función que se está desagregando.

Es de advertir que no hay que confundir un mapa funcional con un diagrama de flujo de procesos. Los resultados que se esperan y que deben expresarse en el mapa funcional son los que se obtienen por la actividad de las personas no por el funcionamiento de los equipos de producción.

Los desgloses derivados de una determinada función deben ser los suficientes y los necesarios para el logro de la función que les dio origen; en consecuencia, los desgloses, primero, deberán ser excluyentes entre sí y, segundo, la integración de los desgloses debe tener plena correspondencia con la función que los originó. Debe tenerse presente que los desgloses son las *partes constitutivas* de la función de origen y, por lo tanto, la *suma* de los desgloses no debe ser ni mayor ni menor a lo que se desglosa. Así por ejemplo, el desglose de una posible función, la de "definir las especificaciones para los procesos" se desglosaría de la siguiente manera:



Es de advertir que en el mapa funcional no deben aparecer funciones repetidas. Si esto llegara a ocurrir debe procederse a examinar la forma en que se llevó a cabo la aplicación del principio de desglose con base en la relación causa-consecuencia. Puede considerarse que el mapa funcional es la representación gráfica del modelo del *sistema de producción* y, como en todo sistema, no hay, ni debe de haber, funciones duplicadas.

El análisis de las funciones concluye cuando se identifican las que corresponden a los elementos de competencia, es decir las que son logrables por una persona.

Por lo anterior, se dice que los elementos corresponden al último nivel de desagregación y se considera que son la especificación última y precisa de la competencia laboral. Un aspecto a considerar cuando se trata de detectar un posible elemento de competencia es el de que exista claramente la posibilidad de enlazar la expresión : "La persona debe ser capaz de" con el enunciado del elemento de competencia.

Si este enlace no es ni técnica ni gramaticalmente posible, no se contará con el referente para el que se construirán los componentes normativos que sustenten la identificación de la competencia laboral, comprometiendo así la calidad del proceso y, consecuentemente, de la Norma que se realizará.

El resultado de un análisis funcional, como se ha dicho, se expresa en un mapa -o árbol- cuya estructura adquiere la forma general que se presenta en el esquema que aparece en la figura siguiente, en el que los elementos de competencia -funciones realizadas por una persona y que por lo tanto, se presentan como último nivel de desglose- aparecen sombreados.



Esquema No 9. Representa un ejemplo de metodología de los niveles de Análisis funcional de Competencias Laborales, [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx) (1998)

PROPÓSITO PRINCIPAL	PRODUCIR Y COMERCIALIZAR PAPEL DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES
FUNCIÓN CLAVE	FABRICAR PAPEL
FUNCIÓN PRINCIPAL	MANTENER LOS EQUIPOS EN CONDICIONES ADECUADAS DE FUNCIONAMIENTO
UNIDAD DE COMPETENCIA	Localizar y analizar anomalías y averías en máquinas y sistemas mecánicos.
ELEMENTOS DE COMPETENCIA: «La persona debe ser capaz de...»	Inspeccionar los sistemas mecánicos y las máquinas en condiciones de seguridad.
	Identificar averías, fallas o anomalías en los sistemas mecánicos y en las máquinas.
	Planificar y ejecutar el trabajo de mantenimiento mecánico en condiciones de calidad y seguridad.

Esquema No 10. Ejemplo de la metodología de los niveles de Análisis funcional de Competencias Laborales, [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx) (1998)

## 2.5.12 Aplicación

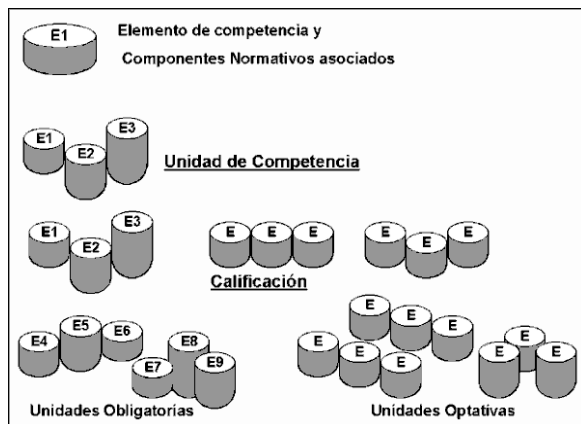
Las calificaciones laborales son, pues, un conjunto de elementos de competencia integrados de modo tal que corresponda a funciones productivas complejas que se llevan a cabo normalmente en el ámbito laboral. Puede considerarse, en términos generales, que existe cierto paralelismo entre calificación laboral y *profesión* en cuando ésta considera la capacidad de ejercer una gama más o menos amplia de puestos de trabajo afines.

Para propósitos prácticos, las calificaciones se estructuran con base en subconjuntos de elementos de competencia denominados *unidades de competencia*.

En un esquema general de identificación de la competencia laboral, el elemento es el punto de partida ya que es para él que se han especificado los componentes normativos. La unidad sin embargo, es el primer escalón en el sistema de reconocimiento formal de la competencia laboral; es *certificable*.

Haciendo notar que en este último concepto, con el propósito de contar con la mayor flexibilidad posible, se ha considerado que pudieran existir -para propósitos de identificar la competencia laboral- unidades de competencia obligatorias y unidades de competencia optativas.

En caso de que se considere la existencia de unidades optativas en una calificación, el grupo de expertos genera la propuesta de cuáles pueden ser y cuántas del total considerado tienen que ser acreditada para obtener el certificado correspondiente a la calificación.



Esquema 11. La figura siguiente esquematiza la relación entre elemento de competencia, unidad de competencia y calificación laboral, tomada de [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx) (1998)

## 2.6 Sistema Normalizado de Competencias Laborales (SNCL)

Los comités son apoyados por el Sistema Normalizado de Competencias Laborales (SNCL), se encargan de promover la generación, aplicación y actualización de las (NTCL), asegurando una correcta correspondencia entre las normas implementadas por los comités y las necesidades de formación. Además el (SNCL), actúa como asesor en la aplicación de programas de capacitación con el enfoque de competencia laboral a empresas o instituciones. Por último el SNCL, facilita la formación integral del individuo con el objeto de que adquiera las competencias necesarias para desarrollarse en su ambiente laboral (Ibarra, 2003).

## 2.7. Tipos de Competencias.

La Creciente globalización y el desarrollo tecnológico están motivando cambios trascendentales en los sistemas de recursos humanos abarcando desde la forma de organización, estructura, servicio y sobre todo un reordenamiento de los contenidos de los programas comparativos de base para el desarrollo, de las estrategias formativas (modos, métodos, modalidades) y de los medios didácticos para el adiestramiento. Con esto se busca lograr mayor adaptación y velocidad de respuesta a las necesidades de cambio, en elevar la calidad y pertinencia de todos los programas y en mejorar la vinculación del desarrollo y la capacitación de la estructura productiva.

---

De esta forma, éstas no pueden verse como actividades separadas de la estrategia de mejora de la productividad y competitividad de la economía, ni tampoco del crecimiento de los niveles de bienestar de la población. Por el contrario, el desarrollo y la capacitación constituyen un proceso básico para la transformación productiva y el desarrollo con equidad social. La exigencia de una mayor capacidad se manifiesta tanto hacia fuera como hacia dentro de la empresa. Hacia fuera implica convertirla en un proceso continuo (capacitación) sistemática de mayor calidad, acorde con las tendencias tecnológicas y los cambios en las estructuras ocupacionales. Hacia dentro de la empresa, la capacidad forma parte de la calidad, mejora continua y reingeniería de procesos, y en términos generales, del aseguramiento en los servicios y productos que brindan.

Una persona es competente, cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente para lograr los resultados esperados. La persona que es competente puede proporcionar evidencia, es decir, mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten contar con una base para el desempeño eficaz de una función productiva. Una función productiva es el conjunto de actividades que se realizan para la generación de un bien o servicio, ya sea como producto final o intermedio.

La adquisición de conocimiento y el desarrollo de capacidades y actitudes es un proceso que se da durante toda la vida del individuo. Existen instrumentos formales mediante los cuales se puede lograr la competencia, tales como los programas educativos y los de capacitación. A través de ellos, las personas desarrollan comportamientos que son requeridos para el desempeño productivo.

Los aprendizajes que se logran en la ejecución cotidiana de una función productiva directamente en el centro de trabajo, es decir, en la empresa, proporcionan a la persona la oportunidad de desarrollar competencias. Además, las personas acumulan experiencias a través de su actuación diaria como miembros de un grupo social y de su interrelación con otras formas alternativas que propician la acumulación de conocimientos, como son los medios de comunicación, interrelación grupal con otros.

Otra forma es el auto-aprendizaje, proceso por el cual una persona recurre por sí misma, sin apoyos de un profesor o instructor, a diversas fuentes de información para obtener los conocimientos de su interés. Por las características y ventajas de esta formación profesional, en las últimas décadas se ha utilizado como una metodología efectiva para desarrollar competencias y llegar a un mayor número de personas. La combinación de la aplicación de conocimiento, habilidades o destrezas con los objetivos y contenidos del trabajo a realizar, se expresa en el saber, el saber hacer y saber ser.

Por lo anterior se hace, necesario diferenciar los tipos de competencias que nos definen el grado de exigencia establecida. En el INTERCAP, se han definido tres tipos de competencias: (Barrios, 2000)

**1.-Competencias básicas:** Se refiere a aquellas de índole formativa que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva, tales como la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar. Estas competencias, se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal. Este grupo abarca tareas elementales aplicables a cualquier puesto. Éstas se observan fácilmente.

**2.- Competencias Genéricas:** Son aquellos conocimientos y habilidades que están asociadas al desarrollo de diversas áreas y subáreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva; es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo (sectores y ramas económicas), por ejemplo analizar y evaluar información, trabajo en equipo, contribuir al mantenimiento de la seguridad y higiene en el área de trabajo, planear acciones, entre otras. Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por programas educativos y de capacitación, así como en el centro de trabajo.

**3.- Competencias Específicas:** Se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnico y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico, y al uso de instrumentos y herramientas determinadas, por ejemplo, soldar con equipo desoí-acetileno, preparar el molino para laminado en caliente o evaluar el desempeño del candidato. Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidáctica. Los tres tipos de competencia se conjuntan, para constituir la competencia integral del individuo

A su vez, también podemos encontrar diversas clasificaciones de competencias. Dos de los autores que más han trabajado sobre ellas son Daniel Goleman y Richard Boyatzis, a partir de su modelo podemos ver a qué nos referimos cuando hablamos de competencias. No obstante, cada organización debería definir las suyas en base a sus objetivos estratégicos, a cada rol y puesto a desempeñar.

<b>CAPACIDADES DE CONOCIMIENTO Y DOMINIO PERSONAL</b>	
Motivación de logro	Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
Conocimiento de uno mismo	Reconocer las propias emociones y sus defectos. Conocer las propias fortalezas y debilidades.
Iniciativa	Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
Optimismo	Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.
Autorregulación	Capacidad para canalizar las propias emociones en la dirección adecuada.
Autoconfianza	Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.
Flexibilidad	Capacidad de adaptación a situaciones de cambio.
<b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN DE RELACIONES</b>	
Empatía	Capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello.
Liderazgo inspirador	Capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo o equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros.
Conocimiento organizacional	Capacidad para comprender y utilizar la dinámica existente en las organizaciones.
Gestión del conflicto	Capacidad para negociar y resolver desacuerdos.
Trabajo en equipo y colaboración	Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
Desarrollo de otros	Capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente.
Sensibilidad intercultural	Sensibilidad para apreciar y respetar las diferencias y la diversidad que presentan las personas.
Comunicación oral	Capacidad para escuchar y expresar mensajes no verbales.
<b>COMPETENCIAS COGNITIVAS DE Y RAZONAMIENTO</b>	
Pensamiento analítico	Capacidad para comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar las partes que las constituyen y reflexionar a cerca de ello de manera lógica y sistemática.
Pensamiento sistémico	Capacidad para percibir las interacciones entre las partes de un todo.
Reconocimiento de modelos	Capacidad de identificar modelos o conexiones entre situaciones que no están relacionadas de forma obvia, y de identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
Expertise técnica o profesional	Capacidad e interés en utilizar, mejorar y ampliar los conocimientos y las habilidades necesarias en relación con el propio trabajo.
Análisis cuantitativo	Capacidad para analizar, valorar y trabajar con datos y variables cuantitativas.
Comunicación escrita	Habilidad para redactar y sintonizar a través de mensajes escritos.

Tabla N° 3 Síntesis de Modelo de Competencias (D. Goleman y R. Boyatzis)

---

Cardona y Chinchilla, 1999 (en Alles 2002) refieren dos tipos de competencias:

**Técnicas o de puesto:** Se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.

**Directivas o Genéricas:** Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque algunas empresas pueden enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez López 1998, (en Alles, 2002) según el cual: La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa. Una estrategia que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, ya que entre otros casos, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir un valor económico futuro (Cardona y Chinchilla,1999).

**Las competencias directivas estratégicas:** Son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas (Cardona y Chinchilla,1999)

**Las competencias directivas intratégicas:** Son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el "coaching" y el trabajo en equipos (Cardona y Chinchilla,1999)

Se agregan unas competencias **directivas**, que son de carácter propiamente empresariales a las que se le denominan de eficacia personal. Estas, que se presentan a continuación, incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno (Cardona y Chinchilla,1999)

**Pro-actividad:** Iniciativa, autonomía personal.

**Autogobierno:** Gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina concentración y autocontrol. Estas competencias miden la capacidad de auto-dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias extra e intratégicas.

Spencer y Spencer (1993) señalan que son cinco los principales tipos de competencia:

**1.- Motivación:** Como se menciona anteriormente, son los intereses que una persona desea consistentemente. Las motivaciones dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros como por ejemplo, las personas motivadas se fijan objetivos y se hacen responsables por alcanzarlos.

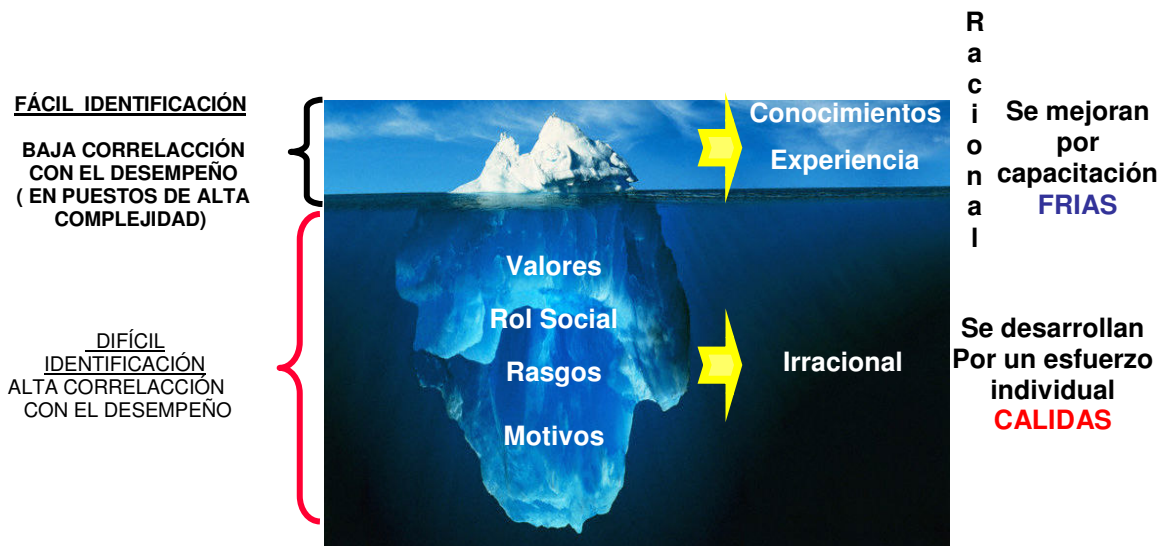
**2.- Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo la resistencia y buenos reflejos son competencias importantes en un boxeador.

**3.- Concepto de uno mismo:** Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo la confianza de poder desempeñarse bien en una situación de trabajo.

**4.-Conocimiento:** Se define como la información que una persona posee sobre áreas específicas como por ejemplo el conocimiento que posee un cardiólogo acerca de los síntomas de un infarto.

**5.-Habilidad:** La capacidad de desempeñar una tarea física o mental. Ejemplo la habilidad de un cardiólogo para colocar un marcapasos.

Para facilitar el estudio de la competencia laboral, los autores mencionados diseñaron el Modelo del Iceberg, donde muestran precisamente las competencias citadas. A continuación se presenta el esquema en donde las competencias de fácil detección aparecen en la superficie, mientras que las de difícil detección y desarrollo, aparecen en el fondo. (Spencer y Spencer, 1993).



Esquema No.12. Elementos que conforman las competencias y que nos definen como personas, Foto: Global Marine Drilling, 2000

Existen cinco tipos de características de las competencias:

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

Como vemos son muchas los tipos de competencias y autores que hablan al respecto, es importante considerar que muchas son confeccionadas por los propios especialistas de Recursos Humanos de una determinada empresa, en función de confeccionar 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 (Levy-Leboyer 1997)



## 2.8. Desarrollo de Competencias Directivas

Existen diferentes autores que desarrollan modelos para desarrollar competencias, considerando diferentes corrientes y enfoques.

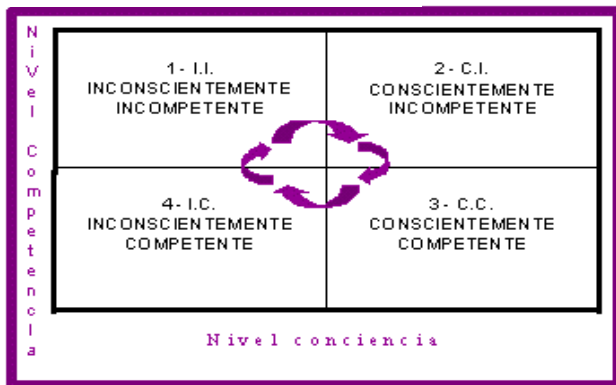
Pero la cuestión esencial es: ¿cómo podemos desarrollarlas? La respuesta parece obvia, desde un enfoque y una metodología orientados a ello, como el Modelo Pedagógico Integrador utilizado por Cris Bolívar en el 2002.



Esquema No.13 Representa el Modelo Pedagógico Integrador contempla tres ejes (conocimientos, competencias y valores) sobre los que trabajar de forma holística e integrada a fin de conseguir un aprendizaje sólido, orientado a los resultados y a la satisfacción profesional y personal (Bolívar, 2002)

Para trabajar sobre estos tres ejes, la metodología deberá ser siempre participativa y, en muchos casos, experiencial, de forma que impacte tanto desde el plano cognitivo, como emocional y conductual. El participante debe poder tomar parte activa en el proceso de aprendizaje de forma que él pueda hacer sus propios descubrimientos y aprendizajes de valor y pueda experimentar y tomar conciencia de sus competencias y áreas a desarrollar ( Bolívar, 2002)

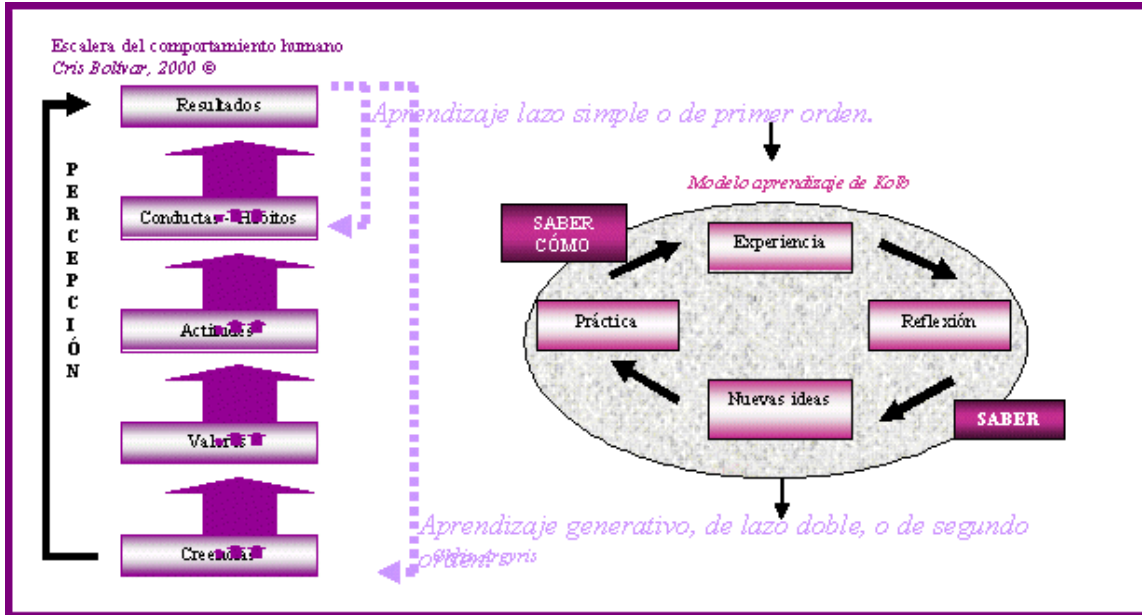
Ello facilitará poder revisar los hábitos a cambiar y así avanzar con mayor facilidad desde el nivel de aprendizaje 1 al nivel 4. Ello significa pasar de una situación de inconsciencia de nuestras incompetencias (no somos conscientes de lo que no sabemos y, por tanto, no podemos desarrollarlo) a una situación donde pasamos a manejar de forma consciente nuestras competencias, ya no hace falta que pensemos en ellas, surgen espontáneamente, las hemos interiorizado (Bolívar,2002 )



Esquema No 14. Los cuatro niveles de aprendizaje (Bolívar 2002)

De esta forma, se consigue tanto el nivel cognitivo, racional y nivel emocional, holístico, insight) de los nuevos aprendizajes, de forma que sea mucho más sencillo empezar a ejercitar la competencia a desarrollar y fijar nuevos hábitos en menos tiempo (Cris Bolívar,2002)

En definitiva, el proceso de aprendizaje, para que sea realmente eficaz, tendrá que centrarse también en todo aquello que sirve de freno al nuevo aprendizaje a fin de facilitar la consecución del aprendizaje generativo, que partiendo del desaprendizaje (desde la revisión de creencias-paradigmas y valores), permite el aprendizaje continuo a partir de la lectura de los resultados obtenidos (percepción y feed-back del entorno) como consecuencia de nuestras conductas (Ver esquema No.11 Bolívar 2002).



Esquema No. 15 Escalera del Comportamiento Humano Bolívar 2002

El proceso de aprendizaje continuo requiere una revisión periódica de conductas a fin de mantener alineación con las demandas del rol, un rol cada vez más dinámico en función de las necesidades organizacionales (Bolívar, 2002)

Pero, dada la complejidad y la dificultad del cambio y debido también al hecho de que las velocidades de aprendizaje cognitivo (Se da a nivel de córtex. Cuando se da la comprensión cognitiva de los conceptos, su aprendizaje se produce con rapidez) y emocional (Se da a nivel de sistema límbico. Implica adquirir un nuevo hábito, describir un nuevo circuito emocional. Por ello es necesario que haya insight, comprensión emocional. La velocidad de este tipo de aprendizaje es lenta, requiere de muchas repeticiones (práctica) para que se fije la nueva), muchas veces se hace necesario ir más allá de un taller de formación, hace falta introducir en el programa otras herramientas (ver Tabla No 4) que intervengan a lo largo del tiempo, facilitando que se dé el desarrollo de las competencias deseadas (Bolívar,2002)

Herramientas para el desarrollo de Competencias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching</li> <li>• Counselling</li> <li>• Programas de inteligencia emocional</li> <li>• Mentoring</li> <li>• Programas de desarrollo energético</li> <li>• Tutorías</li> <li>• Conversación de Desarrollo Semestral o anual</li> </ul>

Tabla No.4 Herramientas para el desarrollo de Competencias, Bolívar 2002

---

Una de las más destacables y eficaces es el coaching. "El coaching es una herramienta que ayuda a las personas a crecer profesionalmente de cara a lograr su satisfacción y la de la organización. Es un espacio conversacional planificado, individuo-individuo y confidencial, donde se facilitan nuevas lecturas y percepciones, se propicia la transformación permanente y se genera sabiduría". El coaching, facilita el desarrollo real y estratégico de las competencias, teniendo en cuenta el sistema al que pertenece y las limitaciones y oportunidades reales que se dan en él (Bolívar , 2001)

De esta forma, siendo conscientes de que el desarrollo de competencias es algo complejo que va más allá de la formación tradicional, se podrá optar por aquellos programas y herramientas que sean realmente útiles a tal fin, de forma que acompañen en un proceso de mejora permanente hacia el estimulante reto de crecer no sólo como profesionales sino también como personas. "*Cada ser humano es su propia obra maestra*". Henry David Thoreau (Bolivar, 2002)

**Los Conocimientos:** Se obtienen a través de la adquisición de nuevos datos: información cuantitativa y cualitativa sobre la realidad. Esto se consigue habitualmente a través de la asistencia a cursos o de la lectura de libros especializados. Para incorporar efectivamente la nueva información al repertorio de conocimientos ya existente, se requiere claridad de exposición por parte del emisor, un medio de transmisión adecuado y un cierto grado de apertura mental y esfuerzo intelectual por parte del receptor Pérez López (1993).

**Las Actitudes:** Son aquellas motivaciones que una persona tiene frente a la acción, entendiendo la Motivación como la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias Definiendo un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural, un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos, considerando así que el individuo tendrá un mejor desempeño desarrollando aquello para lo que se percibe competente a realizar David Mc Clelland, en Alles, (1999). El desarrollo de actitudes adecuadas requiere un proceso de formación que capacite a la persona para anticipar las consecuencias de sus acciones y omisiones. De este modo, su capacidad de evaluar la realidad adquiere mayor profundidad. Como consecuencia de ello, la persona puede tener nuevos motivos para la acción.

**Las habilidades:** son aquellas capacidades operativas que facilitan la acción. El desarrollo de habilidades requiere un proceso de entrenamiento. A través de la repetición de actos se van adquiriendo nuevos hábitos y modos de actuar que resultan eficaces. El desarrollo de esta habilidad requiere un entrenamiento constante hasta adquirir esos hábitos Pérez López (1993).

Los conocimientos, actitudes y habilidades no se desarrollan de manera aislada. Interactúan dinámicamente en la formación de las competencias sobre la base de las características innatas de cada persona. Partiendo del modelo de evaluación de las decisiones directivas de Pérez López (1993).

En este modelo, el proceso de decisión que lleva a la acción empieza por dos tipos de conocimiento: abstracto y experimental. El primero incluye información cuantitativa y cualitativa sobre la realidad. El segundo procede de la experiencia (vivencias y experimentos). El conocimiento experimental produce una motivación espontánea hacia la atraktividad de la acción. La actitud frente a una acción puede provenir de una motivación espontánea o racional. La motivación racional aparece cuando la persona, ejercitando su libertad, utiliza su conocimiento para anticipar las posibles consecuencias de la acción. La motivación racional nos lleva a actuar según la conveniencia de la acción Pérez López (1993).

La virtualidad es el hábito que permite decidir según la motivación racional, es decir según lo que conviene hacer y no según lo que es más atractivo. Para que la decisión se transforme en acción, se requieren las habilidades operativas correspondientes. Finalmente, como consecuencia de la acción, se desarrollan aún más las habilidades operativas y se producen nuevos conocimientos experimentales. Pérez López (1993).

**Un siguiente paso** en el proceso de desarrollo de cualquier competencia es la **formación** adecuada, es decir, aquella que ayuda a la persona a pensar en las consecuencias de sus acciones y omisiones. Esta formación puede darse en cursos interactivos que utilicen el método del caso o en el mismo puesto de trabajo a través de la dirección (coaching) de su superior jerárquico Pérez López (1993).

**Un elemento necesario** para el desarrollo de cualquier competencia es el querer del directivo de poner en práctica lo que se le ha ayudado a descubrir a través de la información y la formación externas. Este querer, que procede de la libertad personal, tiene dos vertientes: la racionalidad para querer utilizar la información de la que se dispone, y la virtualidad para hacer lo que sea más conveniente aunque no sea lo más atractivo en ese momento. Pérez López (1993).

---

**El último elemento** necesario para desarrollar las competencias es tener las habilidades operativas que posibiliten su ejercicio. Para ello se requiere un entrenamiento adecuado, que consiste en la repetición de acciones para la adquisición de los hábitos operativos correspondientes a esa competencia. Cada habilidad se compone, a su vez, de distintos hábitos, que se adquieren a base de repetición de actos Pérez López (1993).

A medida que se van realizando las acciones propias de una competencia, se van desarrollando las habilidades operativas de ésta y se producen nuevos conocimientos experimentales. Como consecuencia de estos conocimientos, la motivación espontánea hacia esa acción se refuerza, lo cual facilita que se sigan tomando decisiones de ese tipo. Dado que las habilidades operativas se desarrollan con cada acción, la siguiente acción será más eficaz y producirá mejores aprendizajes. El proceso de desarrollo de una competencia culmina cuando la motivación racional y la espontánea se alinean hacia las acciones propias de esa competencia. Podemos entonces hablar de un comportamiento habitual Pérez López (1993).

## **2.9. Técnicas para determinar el Perfil de Competencias.**

Dentro de las técnicas que suelen ser utilizadas para determinar las “competencias requeridas” encontramos, Panel de Expertos, Entrevistas y Entrevistas Focalizadas.

**2.9.1 El Panel de Expertos.** Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización -teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros- en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse en un determinado puesto. No solo del puesto, sino también de las actividades que se realizan en la empresa donde está enmarcado dicho puesto, así como de la misión, visión y estrategia empresarial.

Estos individuos tienen la tarea de determinar -atendiendo a estos factores- cuales son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior.

**2.9.2 Las entrevistas.** Se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuados sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto.

La muestra debe estar integrada por un grupo de individuos con un rendimiento superior, y por otro grupo menor con un rendimiento medio (proporción ideal entre 60 y 40 % del total de la muestra respectivamente). Por otra parte, esta muestra debe ser rigurosamente seleccionada ya que a partir de las características de las personas que la integran, se definirá la lista de elementos o atributos por los que serán seleccionados los candidatos actuales o futuros. Para obtener los criterios de selección, se puede recurrir a elementos en contraste existentes en la empresa, tanto de resultados cuantitativos (objetivos de negocios, captación de nuevos clientes, entre otros) como cualitativos (basados en la evaluación del desempeño, la trayectoria profesional entre otros).

Como ventajas de este método se destaca el hecho de que permite una identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas en el panel de expertos, se alcanza una precisión de lo que son las competencias y de la forma en que estas se concretan en un puesto de trabajo o en un determinado rol. Por otra parte, el perfil obtenido proporciona un modelo a partir del cual, podemos obtener la adecuación persona-puesto, tanto a través de un proceso de selección externa, como de promoción interna.

**2.9.3 La Entrevista Focalizada.** Fue desarrollada por McClelland y Dayley en 1972, combinando el método de Incidencia Crítica de Flanagan con las pruebas del Thematic Aperception Test que McClelland había desarrollado durante más de 30 años en sus estudios de motivación.

Este tipo de entrevistas presenta un nivel de exactitud muy elevado, y lo mismo ocurre con los niveles de correlación estadística de los criterios valorados con los demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo.

---

La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas para el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que este individuo ha utilizado estas competencias en el pasado.

Ahora, que si bien resulta clave, por una parte, determinar cuales son las “competencias requeridas”, por la otra, estas no cobrarían sentido si no conocemos a través de la evaluación, como se presentan en los distintos individuos, detectando de esta manera necesidades de desarrollo con la finalidad de implementar una serie de acciones que propicien el perfeccionamiento de las mismas.

**2.9.4. Entrevista por competencias:** Técnica que se utiliza para conocer en profundidad a las personas y indagar en su pasado para obtener una descripción de su comportamiento laboral. Lo que permite esta técnica es predecir el futuro a través del pasado. Los seres humanos tienen una serie de conductas que van repitiendo a lo largo de su vida. Por lo tanto, si se puede saber cómo se comporta una persona ante determinada situación laboral, es posible determinar cómo actuará si le ocurre algo similar.

## 2.10. Perfil del puesto

La identificación de la competencia laboral requerida por el personal se inscribe en el contexto de la evaluación del mercado y de las tendencias tecnológicas y organizativas que a nivel mundial están ocurriendo. Cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, basadas en la observación de tiempos y movimientos. Técnica que ha dejado de ser funcional para determinar cómo se logran objetivos complejos y dinámicos. Esto requiere que el análisis de competencias requeridas incluya situaciones y variables que reflejen el alcance o extensión del aprendizaje, como son la solución de situaciones imprevistas, la comunicación, trabajo en equipo, inteligencia; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica.

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias facilitan la ejecución de la función de la administración del talento entre ellas el Desarrollo Organizacional. El proceso en general inicia con la identificación de las competencias tipo que requiere el personal de nivel directivo y prosigue con la evaluación con la finalidad de identificar de manera objetiva la brecha existente entre el Puesto vs. Desempeño real del Directivo y así identificar fortalezas y áreas de mejora para establecer el Plan de desarrollo.

De este modo, el proceso de Plan de Desarrollo a Nivel Directivo se apoya en las competencias definidas por las organizaciones muestra mediante la aplicación de las normas de competencias establecidas con un análisis funcional del puesto directivo (funcionalismo) y a partir de las competencias claves (conductismo) requeridas.

El análisis funcional es una metodología analítica que consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para su cumplimiento (Conocer, 2008).

En esta metodología, se centra en la necesidad de ver hacia adelante y identificar lo que se necesitará en el futuro para los puestos. Esto indica que el análisis se basa en planes futuros. Se utiliza el análisis funcional para preparar una base para identificar los componentes de la competencia cuando: (Fletcher, 2001)

- Se trabaja con papeles genéricos (por ejemplo, administración y ventas)
- Efectuar un análisis en toda la organización.
- Proponerse identificar las competencias y aptitudes interfuncionales
- Desarrollar competencias para las Calificaciones Vocacionales Nacionales
- Proponer desarrollar competencias internas de la empresa dentro del formato de las Calificaciones Vocacionales Nacionales

Análisis funcional es un término general para identificar las “funciones” componentes que contribuyen a que se logre un “propósito fundamental”. Es importante aclarar que las “funciones” a las que hace referencia esta técnica están separadas de las personas que realizan el trabajo y del departamento o división de la empresa en que operan dichas funciones (Fletcher, 2001).

---

En este análisis no interesan las distintas habilidades o conocimientos que se incorporan a estas actividades de trabajo. El objetivo principal consistirá en definir los resultados que se requieren de las actividades. Por lo tanto, se podría considerar el enfoque de análisis funcional como que “desenvuelve” todo lo que la organización ha de alcanzar a fin de lograr sus propósitos y objetivos (Fletcher, 2001)

Al dividir de esta forma el propósito fundamental de una organización, se identifican todas las funciones esenciales para el éxito. Luego se emplean estas funciones (muchas veces llamada mapa funcional) como base para desarrollar las competencias y aptitudes (Fletcher, 2001). Para realizar la Planeación del Análisis funcional será preciso realizar cierta investigación organizacional, comenzando por identificar informes relevantes, planes, programas y descripción de puesto. (Fletcher, 2001)

En el presente trabajo se diseñó el perfil de competencias de los niveles directivos considerando como base los aspectos relevante del Plan Estratégico ( definido por Vega, Javier 2000) como la guía que establece desde la misión, visión y valores de la organización implantando políticas y programas que permitan organizar a los recursos, con una secuencia correcta, para la consecución de los objetivos organizacionales, con el objetivo de encaminar los esfuerzos hacia un fin común, siendo un tema de suma confidencialidad para las empresas muestra solo se mencionará los aspectos relevantes del mismo.

La misión indica la razón de ser de la organización identificando quién es el cliente, que necesidades se les satisfacen y a través de que producto (bien o servicio) se logra esta satisfacción; por lo tanto determina la parte estratégica de la organización (Vega Javier, 2000)

Visión permite determinar hacia donde queremos llegar y como se ve en el futuro, tomando en cuenta la situación actual y deseada (Vega Javier, 2000)

Los valores son la base de actuación de las empresas muestra y además determinan la imagen que genera ante sus clientes, proveedores y el entorno en general (Vega Javier, 2000)

La misión, visión y valores de las empresas muestra proporcionaron línea de acción para definir las competencias prioritarias que se requieren en el Perfil Tipo. Se consideró como primer paso generar la lista de competencias del puesto tipo que nos permitieran adoptar a las de las empresas muestra.

- Misión, visión y objetivos de la empresa
- Cambio planeado
- Organigrama y diagramas organizacionales
- Estrategia de recursos humanos
- Sistema actual de evaluación
- Estructura actual de desarrollo profesional
- Sistema actual de la planeación de la sucesión
- Sistemas actuales de clasificación y evaluación de puestos
- Sistemas y procedimientos actuales de calidad
- Otros proyectos de desarrollo actuales o planeados

**Paso uno Análisis funcional:** En este primer ejercicio, se identifica el propósito y las funciones fundamentales de la empresa en las que se centra el desarrollo de la misma. Asimismo, se comenzará a identificar algunas de las cualidades de estas funciones, que contribuyen a medir el éxito en los logros: Primero, definir la función o área de la empresa (Fletcher, 2001). Nos proponemos desarrollar competencias para: \_\_\_\_\_

Ahora considera el propósito fundamental para esta función o área, basándose en los puntos siguientes: Objetivos del Negocio, Valores, Clientes, Compromisos, Calidad, Cultura, Objetivos, Mercados Hitos. Una declaración de propósito fundamental debe:

- Abarcar en su totalidad al área para la que se está desarrollando las competencias
- Definir el dominio de negocios y porque es atractivo para los clientes
- Incluir un objetivo para la ventaja competitiva
- Hacer referencia a los valores que refuercen la estrategia y los objetivos del negocio
- Reflejar la cultura de la organización
- Proporcionar un punto de referencia para el desarrollo de competencias

---

Cuando se logra la declaración funcional de propósito fundamental, ahora es necesario explorar cómo se divide esto en funciones fundamentales. Esto ayuda a identificar lo que se necesita hacer dentro del área o función a fin de asegurar que las competencias incluyen una contribución a los objetivos de negocio y abarca cultura y valores.

El objetivo de este proceso de desarrollo es identificar las funciones individuales a un nivel en el que:

- Represente el logro de un resultado mensurable
- Sea discreta con respecto de otras funciones estratégicas
- Contribuya a otras funciones de alto nivel

Identificación de elementos de competencias: Se identifican utilizando el mismo proceso de análisis fundamental. Tomar las funciones que se identificaron y preguntar “¿Qué debe pasar para lograr esto?” (Fletcher, 2001)

## **2.11. Evaluación de Competencias.**

Con base en los principios de transparencia, validez y confiabilidad, se ha trabajado un modelo de evaluación de la competencia laboral que incorpora las necesidades y expectativas de los diferentes agentes participantes y las concilia con los objetivos del SCCL. En este sentido, el modelo incluye y se alimenta de diferentes enfoques teóricos y metodológicos, lo cual no implica una adición acrítica y desorganizada de elementos técnicos, sino una estructuración de principios, procedimientos e instrumentos pertinentes al proyecto.

En el proceso de Evaluación de las competencias es importante contar con un número de herramientas que permitan identificar las competencias requeridas por el perfil del puesto y tener las alternativas para seleccionar aquellas que brinden los mejores resultados en el proceso y estén alineados a los objetivos de las empresas muestra.

Las competencias técnicas y de operación que representan los conocimientos y habilidades del puesto, manejo de software, lecturas de instrumentos etc, son competencias evaluadas mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y/o ejercicios de aplicación práctica en el trabajo.

Este esquema de evaluación se encuentra determinado por una matriz de calificaciones que considera distintos niveles de autonomía en la ejecución de las funciones laborales y diferentes grados de responsabilidad y complejidad que pueden identificarse dentro de una actividad productiva; por ello la evaluación deberá estar alineada, de manera metodológica e instrumental, con esos niveles y grados.

### **2.11.1 Niveles de Competencias**

En cuanto a los niveles requeridos de competencias podemos decir que:

Las normas de competencia laboral están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados generan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño

Así, en el sistema aplicado en el Reino Unido, los niveles se han estructurado a partir del análisis de las funciones productivas. Su intención fue la de crear un marco de referencia lo suficientemente amplio para conservar su sentido de flexibilidad y mantener las posibilidades de los individuos para transferir sus competencias a nuevos contextos laborales.

Los cinco niveles de competencia definidos se expresan en diversos comportamientos que representan parámetros de evaluación, (tomadas como base de las definidas en Reino Unido):

**Nivel 1:** Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales en su mayoría rutinarias y predecibles, por lo general requieren de órdenes para ejecutarlas.

**Nivel 2:** Competencia es una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo puede requerirse la colaboración con otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.

---

**Nivel 3.** Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales llevadas a cabo en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.

**Nivel 4.** Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos

**Nivel 5.** Competencia que implica la aplicación de una gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnóstico, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

En este tenor, al referirse a los niveles de competencia laboral es conveniente distinguir las cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencias, que para interés del presente estudio solo nombraremos 2. Se trata :

- 1) La identificación de competencias,
- 2) La normalización de competencias,
- 3) La formación basada en competencias
- 4) Certificación de competencias.

**1) Identificación de la Competencia:** Es el método - proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente del área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método “desarrollo de un currículum vital” y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves, de corte conductista. Se diagnóstica, en el estado en el que se encuentra en relación con la Norma Técnica de Competencia Laboral.

**2) Formación basada en competencias:** Una vez dispuesta la descripción de las competencias y su normalización; la elaboración de currícula de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial y ofrece al individuo diferentes opciones de capacitación en caso de que aún no sea competente orientándole acerca de los aspectos que sea necesario.

El aprendizaje no solo debe darse en el aula sino que tiene que poder llevarse a la práctica y servir como base para la mejora continua (Bolívar, 2000)

Asimismo, el modelo especifica las fuentes de evidencia de donde se obtendrá la información que sustentará el juicio. Las fuentes de evidencia se consideran aquellas situaciones o estrategias que permitirán la obtención de los resultados que darán cuenta de la competencia del sujeto evaluado, tales fuentes son:

- Las manifestaciones abiertas y observables del desempeño
- Los conocimientos que se tienen con respecto de la función laboral desempeñada,
- El aprendizaje previo que se tiene en relación con la competencia y
- Los informes de otras personas;

Se enfatiza que en la evaluación de competencia laboral; es indispensable privilegiar aquella información que es observable de manera directa y aunque exista otro tipo de evidencia (Conocimientos, aprendizaje previo y los informes de otros) la fuente principal de evidencia lo constituye la actuación del individuo en circunstancias laborales.



---

En el **modelo de evaluación** de competencia laboral existe cuatro formas para registrar la evidencia, las cuales podrán demostrar que el candidato puede desempeñar la actividad descrita en los criterios de desempeño de la Norma. Las formas de registro son las diferentes estrategias que se pueden adoptar para rescatar y organizar los resultados de la evaluación, éstas pueden ser:

- 1) Registros del desempeño en el trabajo,
- 2) Evidencia histórica,
- 3) Desempeño de tareas especializadas
- 4) Cuestionarios.

Los instrumentos de evaluación constituyen la herramienta fundamental para el desarrollo de la evaluación, son, por decirlo así, la concreción de todos los aspectos establecidos desde la planeación del proceso y su principal objetivo es la recopilación de información. Un buen instrumento debe ser pertinente y acorde con las fuentes de evidencia y la forma de registro, así como establecer de manera explícita todos los criterios a evaluar.

Existe una gran variedad de instrumentos que puede utilizar el evaluador de manera combinada, privilegiando siempre el desempeño como fuente de evidencia; la combinación no significa que sean más completos con respecto a los otros, la pertinencia de un instrumento dependerá, como ya se mencionó, de su grado de adecuación y concordancia con la estrategia de evaluación definida y el contenido a evaluar. Esta situación implica que los instrumentos utilizados para realizar la evaluación deben incluir las características de transparencia, objetividad, confiabilidad y validez.

**Transparencia** se refiere a que el instrumento proporciona credibilidad en la veracidad del proceso de evaluación, tanto para el candidato como para el evaluador.

**Objetividad** implica la recopilación de información y el empleo de un método que impiden la incidencia de aspectos ajenos a la competencia misma del candidato y las interpretaciones criteriosales de la NCTL

**Confiabilidad** es cuando la estructura del instrumento y su aplicación presentan una consistencia sólida, de esta manera se garantiza que la información recopilada arroja los mismos resultados independientemente del momento en que se desarrolle la evaluación o de quién la conduzca.

**Validez** se refiere al aseguramiento de que el instrumento capta evidencias que se relacionan directa y únicamente con los criterios que marca la NTCL

Con base a las precisiones anteriores sobre las dimensiones que se distinguen en el enfoque por competencias, nos evocaremos a la identificación de competencias y llegaremos a una propuesta de desarrollo de Competencias por ser la dimensión principal del presente estudio.

## 2.12. Procedimiento de Evaluación

El modelo de Evaluación de Competencia laboral se instrumenta mediante un procedimiento que está integrado por tres etapas fundamentales:

- 1) Elaboración del plan de evaluación,
- 2) Aplicación de instrumentos de evaluación de Integración de los portafolios de evidencias
- 3) Emisión del juicio de evaluación.

Un plan de evaluación se define como un instrumento mediante el cual se:

- Explícita una estrategia de evaluación que será comunicada y discutida con el candidato
- Proporciona transparencia al proceso de evaluación

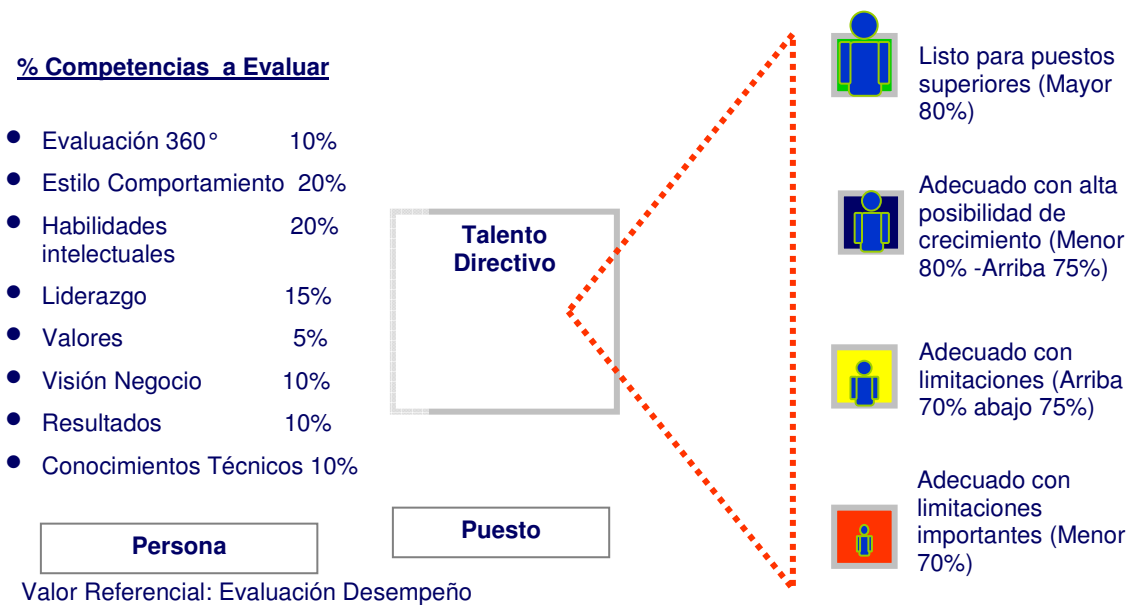
**1) El plan de evaluación** lo elabora un evaluador experto en la función productiva en cuestión, basado en una Unidad o Clasificación de Competencia Laboral publicada y con carácter nacional. Este plan debe ser presentado y acordado con el candidato que se someterá al proceso de evaluación. La intención de la presentación y acuerdo es hacer de la evaluación un proceso transparente capaz de recopilar evidencias válidas y confiables que sustenten al certificado expedido.

**2) La aplicación de instrumentos de evaluación y la integración de portafolios de evidencias**, Una vez recopilada la evidencia, el candidato, asesorado por el evaluador, integrará una compilación de evidencia para organizar la documentación, los registros de la evidencia generada durante la evaluación de la competencia y de otros materiales que demuestran la experiencia laboral del candidato:

**3) La emisión del juicio de evaluación** es la etapa final del proceso de evaluación durante ésta, es necesario que el evaluador realice una comparación de las evidencias recopiladas contra el perfil ideal, desempeño y campos de aplicación especificados en la Norma Técnica de Competencia Laboral, el resultado de esta comparación puede ser:

- Competente
- Todavía no Competente

Ó bien para efectos del presente estudio el portafolio se construyo de la siguiente manera:



Esquema No. 16 Portafolio de Evaluación de Competencias Laborales, a través de 3 instrumentos de medición de las competencias laborales: Las evaluación de 360° y test Psicométricos y Evaluación de Desempeño (Luis Ruiz, Tinoco Sánchez , 2003)

La evaluación de competencia laboral considera también mecanismos de aseguramiento de calidad e imparcialidad. En este sentido, la evaluación se concibe como un proceso que necesita verificarse para garantizar que los evaluadores comparten una misma interpretación y que permite que los usuarios tengan confianza en la certificación resultante. Las acciones de verificación se organizan en dos funciones:

Las verificaciones internas, que consiste en la revisión y retroalimentación del trabajo de los evaluadores para confirmar la decisión tomada acerca de las competencias evaluadas. Estas acciones las realiza el evaluador externo ó consultor.

La verificación externa se refiere a las actividades de retroalimentación y orientación de verificadores internos y evaluadores durante y después de la evaluación.

En síntesis, la evaluación de competencia laboral proporciona información del nivel en el cual se encuentra un individuo; en ese sentido, el proceso cumple con la función diagnóstica establecida y sus resultados son útiles tanto para el trabajador, como para la empresa; ya que tanto uno como el otro conocen las habilidad, conocimientos y destrezas que requiere desarrollar para alcanzar los objetivos establecidos.

---

### 2.12.1. Evaluación 360°

Consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse criterios en relación a ¿qué le gusta del evaluado en relación a los aspectos explorados? ¿qué no le gusta?; ¿qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conductas?, entre otras. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables. Este cuestionario, en el cual pueden también incluirse preguntas abiertas, se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos) y a clientes tanto internos como externos. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se realiza una fotografía del desempeño de la persona.

Este método se comenzó a utilizar con mayor intensidad a mediados de la década de los 80, empleándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel; rompiendo con el paradigma tradicional de que “el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados”, en este caso, se tiene en cuenta la opinión de otras personas que conocen al evaluado y que lo ven actuar.

El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular.

Con la aplicación de este modelo en la empresa, es posible el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado; definir planes de capacitación y desarrollo con las personas con base a los resultados individuales y/o grupales obtenidos; identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño “difíciles de medir” como son el liderazgo, comunicación, trabajo en equipos, administración del tiempo, solución de problemas y las habilidades para desarrollar otros y por último, posibilita el desarrollo particular de una metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.

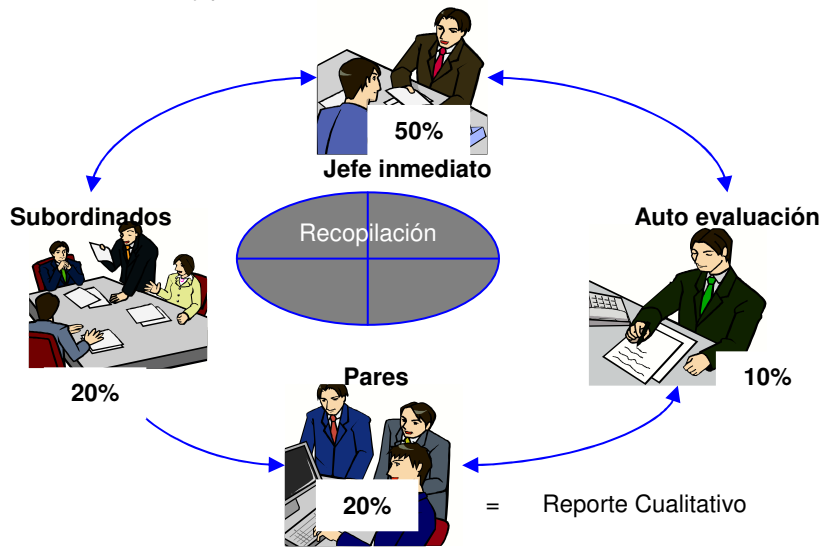
En cuanto a las experiencias de aplicación de este método en la evaluación de directivos, Martha Williams (1999), socio-directora de The Washintong Quality Group, señala que en muchas empresas españolas se han obtenido mejoras en solo cuatro rondas de aplicación consecutivas de 360°, y destaca además que esto a contribuido a que los directivos logren clarificar las expectativas que la empresa tiene sobre ellos, y a darse cuenta de las habilidades y conocimientos específicos que necesitan desarrollar, lo cual les ha posibilitado el éxito, tanto en el logro de metas empresariales como individuales.

Algunos autores como, Levy Leboyer (1997) también dedican un espacio al tema de la evaluación de competencias. Desde la perspectiva de este autor, el diagnóstico de competencias implica también diagnosticar los “medios útiles para adquirirlas” y por otra parte, considerar el aspecto “desarrollo”, ya que este está indisolublemente ligado al concepto de competencias. Por lo tanto, considera que deben evaluarse tres categorías de características individuales: aptitudes, 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: signos, muestras y referencias.

Los primeros se obtienen por medio de los test abstractos, correspondientes a dimensiones psicológicas identificadas en numerosas investigaciones y análisis factoriales y que permiten medir aptitudes y describir la personalidad. El autor señala que este tipo de instrumentos se ha utilizado por más de sesenta años, donde han sido controlados una serie de factores como son la independencia subjetiva del examinador, la coherencia, las claves y el soporte teórico para su interpretación de forma que demuestre que la evaluación se ha realizado de manera eficaz.

**Se busca...**

- Evaluar la parte cualitativa del personal, mediante la retroalimentación de jefes, subordinados y pares, en determinadas competencias definidas para el puesto.
- Fomentar la comunicación entre jefe-colaborador y compañeros.
- Tener la fotografía actual de la percepción del entorno de ciertos puestos en distintas competencias para establecer metas y planes de acción con el personal evaluado.



Esquema No 17. Elementos que comporten la calificación de la evaluación de 360°, (Luis Ruiz, Tinoco Sánchez 2006).

Evaluación 360°		COMPETENCIAS 360° DIRECTIVOS	
INTERPRETACIÓN POR TIPO DE COMPETENCIA			Ideal
Si la evaluación en estas competencias es baja, debes mejorar tus capacidades sociales y de interacción efectiva con las personas.	Competencias "cálidas"	1 Orientación al servicio	5
		2 Trabajo en equipo	5
		3 Desarrollo de otros	5
		4 Comunicación efectiva	5
		5 Influencia	5
		6 Administración de otros	5
		7 Liderando el cambio	5
Si la evaluación en estas competencias es baja, requieres enfocarte a temas de negocios, conceptualizar, realizar planes, definir metas.	Competencias "Frías"	8 Orientación a resultados	5
		9 Conocimiento del negocio	5
		10 Enfoque en la rentabilidad	5
		11 Desarrollo de Soluciones Estratégicas	5

Esquema No.18 Competencias definido para la evaluación de 360° al nivel directivo, 2006

Es importante mencionar que esta evaluación es considerada solo como una herramienta de apoyo para obtener mayor información ya que es solamente un inventario de percepciones que requiere ser puesto en perspectiva complementándolo con otras fuentes de información para obtener una imagen más objetiva de los comportamientos individuales.

- Está ligado a espacio y tiempo
- No es definitivo
- Puede mejorarse / empeorarse

---

### 2.12.2. Pruebas Psicométricas

Los seres humanos difieren profundamente unos de otros en sus características físicas, intereses, capacidades y conocimientos. Por esas diferencias, lógicamente también difieren la forma y su capacidad para realizar un trabajo.

Claramente es visto en un grupo de personas que siempre existirá alguna que puede tener mejores resultados en la ejecución de una tarea específica que otra, pero el problema mayor es determinar en que medida la ejecución de la tarea es mejor y cómo se puede conocer la ejecución futura.

La Psicometría o Psicotécnica de Stern (1871-1938) empieza por hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres estableciendo la medida de "Coeficiente Intelectual" o "CI". Esta Psicología aplicada se define pues junto con la intervención de Hugo Münsterberg (1863-1916) como la rama destinada a obtener resultados prácticos de la cuantificación en cualquier dominio de la actividad humana.

Los tests Psicológicos tienen su origen a finales del siglo XIX y en los albores del siglo XX. Francis Galton, Mckeen Cattell y Alfred Binet son sus fundadores. En 1884, Galton funda el laboratorio antropométrico en el "South Kensington Museum" en el que, a través de una serie de aparatos puede llegarse a la medición de diversas funciones sensoriales, perceptivas y motoras. En 1890 Mckeen Cattell acuña el término "Test mental" cuyo objetivo es el de adoptar "un sistema uniforme que permita comparar y combinar en lugares y momentos diferentes, la medida de las funciones mentales. Finalmente, Alfred Binet trabaja desde 1895 a 1903 en el estudio experimental del niño lo que le permite en 1905 publicar el primer test mental que medía la inteligencia en el que se presentan normas con las que se puedan obtener la edad mental y ello como expresión de la capacidad intelectual del sujeto en evaluación.

Si bien el test psicológico tiene su nacimiento esencialmente en Europa no cabe duda que es en los E.U.A. donde la evaluación psicométrica florece de manera inusitada. Hasta la Primera Guerra Mundial el método de los "test mentales" había quedado limitado ante todo los de inteligencia y aptitudes aplicados a la educación y en el segundo lugar a la orientación profesional.

La filosofía subyacente de la aproximación mecanicista considera a la organización como una máquina que tiene que funcionar con la mayor perfección, es decir, maximizando eficiencia y eficacia. Para conseguir este objetivo se diseñaban cuidadosamente tanto los procesos como los procedimientos y la ejecución de las tareas y se confiaba en los trabajadores más hábiles y mejor entrenados. Así las habilidades específicas serían lo que determine la idoneidad de un trabajador para ocupar un puesto de trabajo, en un esquema que se vino a denominar Organización Científica del Trabajo. Se creó y desarrolló la Organización de la producción, con sus estudios de Métodos y Tiempos que ha sido y es la base de la actividad y de la retribución en diferentes industrias.

La utilización de la evaluación psicométrica sigue cobrando una enorme importancia tras la Segunda Guerra Mundial siendo su época de los 50' en la que puede decirse que no existía contexto de intervención psicológica en que algún tipo de prueba no estuviera presente. Durante los años 60', por contraposición, el test es sometido a una importante crítica pública que se manifiesta tanto en la prensa como en los tribunales de justicia, e incluso en el Congreso de los Estados Unidos. Las críticas esenciales estuvieron dirigidas tanto a su valor científico como a una supuesta violación del derecho constitucional a la intimidad de las personas a las que la evaluación psicométrica les fue administrada, sin embargo en aquella época también hubieron voces que defendían la evaluación psimétrica. Este panorama hace que la evaluación psicológica (disciplina más amplia que el simple hecho de administración, corrección y valoración de un test) comience a cobrar mayor relevancia a finales de la década de los 60' con las series de McReynolds (1968) y, más claramente, en la década de los 70' como lo atestiguan las obras de Maloney y Ward (1976) o de Sunberg (1977). La década de los 80', las fricciones entre los distintos enfoques evaluativos (conductual vs. Psicológico) como entre la relativa oposición de la evaluación psicométrica conlleva a considerar que el test es uno de los instrumentos de mayor utilización para recoger información de los individuos.

---

### 2.12.2.1. Perspectiva Histórica en México

El interés por las pruebas y su desarrollo es cada vez mayor en todos los países. En México, la utilización de pruebas se inició pocos años después que en Europa y en Estados Unidos.

Los orígenes de la psicometría en México se ubican en dos periodos: La divulgación de las pruebas mentales y en la socialización de las pruebas psicológicas.

El periodo de Divulgación de las pruebas Psicológicas abarca aproximadamente de 1890 a 1914 y se caracteriza por la aplicación de las pruebas puras, sentando bases teóricas y metodológicas de este conocimiento, vinculándose directamente con el campo Educativo.

En México la principal influencia fue de Francia, con los trabajos de Binet - Simón, debido a que en ese entonces el problema de los niños anormales era un problema de actualidad.

La divulgación de las pruebas Psicológicas se convirtió en un proceso de asimilación y sensibilización entre 1890 y 1913 por parte de los profesionales relacionadas con su uso quienes sentaron las bases teóricas y metodológicas de las pruebas mentales (Romero y Cameras, 1997)

La etapa de Socialización de las Pruebas Psicológicas cubre de 1914 a 1923 aproximadamente. Por otra parte se realizan las primeras aplicaciones de las pruebas de Binet - Simon. En Veracruz en el año de 1914 se da el primer intento de adaptación de esta prueba. Se realizaron aplicaciones en el campo de la higiene escolar la cual tenía como objetivo hacer una evaluación integral del niño así como de su profesor y ámbito escolar.

Rafael Santamarina fue quién primero realizó las primeras adaptaciones a esta prueba, presentándose la primera adaptación en 1921 en el Primer Congreso Mexicano del Niño.

El Dr. Santamarina en 1925 aplica estos trabajos en el Departamento de Psicopedagogía e Higiene de la SEP (Romero y Cameras, 1997)

En 1928 crea el Instituto Nacional del Psicopedagogía por el Profesor Lauro Aguirre y el Dr. Santamarina en donde se llevan a cabo estudios a propósito de las pruebas psicológicas.

En la Facultad de Psicología y Letras se crea en 1937 la carrera profesional de Psicólogo en esa época las actividades del psicólogo se orientaban hacia la Psicología Educativa en particular hacia la orientación vocacional.

Para 1952, los Psicólogos desempeñaban actividades enfocadas hacia la práctica clínica, tales como el diagnóstico mediante pruebas psicométricas y proyectivas así como auxiliar del tratamiento psiquiátrico.

A finales de los años 50's la Psicología se orienta predominantemente hacia el área Clínica. En los años 50's y 60's en lo que respecta a trabajos de investigación, el tema de la psicometría es ampliamente explorada sobre todo el nivel de trabajos de tesis, en donde se destacan aquellos a propósito de Raven, Weschler, Goodenough, Harris Goodenough, test de Dominos, Alfa Modificada, Barnits, Kohs y la prueba de Barranquilla.

En Abril de 1980, el rector de la UNAM aprueba formalmente tres niveles del programa de Psicología: A nivel Profesional, Maestría y Doctorado.

En aquel entonces el nivel de Licenciatura duraba tres años y para 1961 se inaugura el Laboratorio de Psicología integrado por las siguientes secciones: Pruebas Mentales, investigación Clínica de la Personalidad, Psicofisiología y Orientación Profesional.

En 1963 el Psicólogo se había desarrollado en el marco de la profesión libre o del profesional asalariado, concentrándose en las áreas Clínica, Educativa e Industrial.

En 1964 se forma una comisión en la UNAM por Capello, Cuevas, Dávila, Díaz Guerrero y Vázquez que proponen un nuevo plan de estudios para ser completado en cinco años que incluía materias referentes a como hacer test e inventarios educacionales, de personalidad, vocacionales, industriales y de inteligencia.

---

La Facultad de Psicología se funda en 1973 y se independiza de la facultad de Filosofía y Letras en 1974, se otorga cédula profesional a los psicólogos debido a que antes solo se otorgaba un diploma de culminación de carrera. El Psicólogo adquiere el estatus de profesionista (Romero y Cameras, 1997)

De acuerdo a los datos antes mencionados en México el uso de las pruebas psicológicas se fue dando dentro de un contexto conforme a las áreas de especialización que iba cubriendo el psicólogo en su formación profesional se orientaba a la práctica de otras actividades entre las que el uso de las pruebas psicológicas podía ser introducido como una herramienta que de acuerdo a los datos encontrados los ubicaban a un nivel de técnicas de clasificación.

### **2.12.2.2. Medición**

En el siglo XIX surge la psicometría como una rama de la psicología que de encarga de verificar la creación de instrumentos adecuados para evaluar de manera cuantitativa las semejanzas y diferencias que existen entre los seres humanos.

De acuerdo con Morales Castillo (1990), la Psicometría tiene como finalidad llevar a cabo la medición de la conducta, tanto en el ser humano como en los animales, lo que constituye una de los pilares fundamentales de la ciencia psicológica ya que el hombre cada día se interesa más en comprender su propia naturaleza y por lógica la de los demás.

En la psicología se esta mayormente interesado en las diferencias individuales que en las constantes de las personas es necesario tener en cuenta cuales atributos aparecen en mayor o menor medida consistentemente en sujetos o grupos diferentes.

La medición en psicología, se inicia con la identificación de elementos del mundo real, con los elementos o construcciones de un sistema lógico abstracto, al cuál llamamos modelo.

La medición en Psicología se inicia con la identificación de elementos del mundo real con los elementos o construcciones de un sistema lógico abstracto al cuál llamamos modelos.

La medición consiste en un conjunto de normas para asignar números a una característica de los objetos de tal manera que los números representan cantidades de atributos, El término norma significa que los procedimientos para asignar números deben de formularse explícitamente se dice que una medición esta bien estandarizada cuando personas diferentes pero con características semejantes obtienen resultados idénticos. El término atributo indica que aquellas se refiere siempre a características determinadas de los objetos y se refiere a las relaciones entre objetos en una dimensión específica (García, 1998).

El principal propósito de la medición psicológica es representar las propiedades del objeto de estudio en la forma más precisa posible. Los instrumentos de medición, sensibles a los estados variables del objeto de estudio, suelen ayudar a los investigadores a representar estos estados en términos numéricos cuanto más sensibles sea el instrumento para responder a los cambios diferenciales del objeto estudiado tanto más precisa será la medida (Zinser, 1984).

La medición puede clasificarse además con respecto a la cantidad de información cuantitativa que posee el número asignado existen cuatro niveles diferentes a escalas de medición (escalas nominales, ordinales, de intervalo y de razón). En las pruebas psicológicas es importante saber cuáles escalas de medición se están empleando, debido a que la clase de escala será un factor en la determinación de cuáles manipulaciones estadísticas de los datos será apropiados (Cahen, 1992).

En una escala nominal se utilizan los números a manera de etiquetas o títulos que señalan los grupos de objetos en categorías en donde cada número designa más de un objeto y todos los objetos a los que se les asigna el mismo número poseen semejanzas con respecto a algún atributo específico sin correlación cuantitativa ya que los números se usan con fines de identificación denotando la permanencia a cierta clase con el objeto de establecer una clasificación.

En las escalas ordinales se establece una ordenación de los objetos o personas de mayor o menor con respecto a un atributo sin indicación del sentido absoluto de cuanto se posee, ni de cuanto se alejan los objetos del atributo sólo proporcionan un indicador de las posiciones relativas que ocupan los objetos.

---

En las escalas de intervalo existen un ordenamiento por rangos con respecto a un atributo y se puede determinar que tanto se alejan entre si los objetos con respecto al atributo sin información acerca de la magnitud absoluta para ningún objeto.

En las escalas de razón se puede conocer el orden de rangos de los sujetos con respecto a un atributo porque poseen intervalos iguales y definen un cero absoluto.

Ahora bien, para que los datos obtenidos a través de la aplicación de un instrumento de medición psicológico puedan ser utilizados en forma práctica y puedan ser considerados como objetivos, la prueba utilizada debe satisfacer dos condiciones: una se refiere a que la medición de rangos o atributos sea reproducible al obtener datos confiables, que se obtengan los mismos resultados, al realizar futuras aplicaciones del instrumento bajo condiciones similares de medición, es decir, un procedimiento de medición es confiable en la medida en que la repetición de la medición produce resultados coherentes para el individuo en el sentido en que su puntaje o resultado permanece sustancialmente igual cuando se repite la aplicación o en el sentido de que su posición a través del tiempo indica poca variación y la validez que al aplicar un instrumento realmente mida el rasgo o el conjunto de rasgos que intenta medir.

En la ciencia se debe contar con medidas estandarizadas, ya que al establecer estas, significa a menudo mucho esfuerzo, una vez que están establecidas representan una economía de tiempo y de dinero mucho mayor que las evaluaciones subjetivas, además que cualquier conjunto de normas que cuantifique sin ambigüedad las propiedades de los objetos constituye una medida legítima y adquiere el derecho de competir con otras medidas en cuanto a la utilidad científica.

La principal ventaja de las medidas estandarizadas es que no quedan solo apreciaciones subjetivas, juicios personales o como quiera llamarse a ese proceso intuitivo, también radica en ser observación científica, ya que cualquier enunciado fáctico que formule un científico puede ser verificado en forma independiente por otros. Los resultados que proporcionan los métodos estandarizados tienen dos ventajas: Primero, los índices numéricos hacen posible comunicar los resultados con mayor detalle que lo que permiten los juicios personales y segundo, la cuantificación hace posible el uso de métodos eficaces de análisis matemático y esto constituye una segunda ventaja.

Un instrumento de medición psicológica será la representación de una muestra de comportamiento, que intentan cuantificar un atributo latente en el campo de psicológico. Así mismo se espera que esta medición sea objetiva o tipificada, es decir, la uniformidad del procedimiento de aplicación y calificación de un test. La validez o utilidad de una medida depende siempre del carácter de los datos empíricos (Anastasi, 1976).

### **2.12.2.3. Definiciones Funciones y Objetivos**

En cada una de las tareas de la psicología, la aplicación de los test como instrumentos de medición juega un papel importante para el conocimiento de casos individuales, ayuda terapéutica, modificación adecuada de programas educacionales, conocimientos de patrones generales dados en una cultura determinada etc.

La definición de las pruebas así como su conceptualización varía de acuerdo a cada autor, a continuación presentamos las definiciones más relevantes.

Test.- Cualquier instrumento que se utiliza para evaluar el comportamiento o desempeño de un individuo. Los test psicológicos son de tres tipos cognoscitivos y psicomotriz (Aiken, 1996)

Tyler (1972) da la siguiente definición "Una prueba puede definirse como una situación estándar diseñada para tomar una muestra del comportamiento de un individuo".

Una prueba es un procedimiento sistemático para medir una muestra de conducta. El procedimiento sistemático indica que una prueba se construye, administra y califica según reglas preestablecidas (Garfield, 1994).

Pichot (1976) "Un test es una situación experimental estandarizada, sirviendo de estímulo a un comportamiento y que, manipulada estadísticamente permite clasificar a los sujetos tipológica y cuantitativamente.

Anastasi (1978) señala que "Un test psicológico constituye una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta, puesto que tiene como finalidad medir las diferencias que existen entre diferentes individuos o las reacciones del mismo individuo en diferentes ocasiones."



---

Brown (1980) define a una prueba como el “procedimiento sistemático para medir una muestra de conducta, el procedimiento sistemático se refiere a que una prueba se constituye, se administra y se aplica, según las reglas preestablecidas.

Grados (1988) “una prueba psicológica constituye una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta”.

Se puede concluir que una prueba puede definirse como un dispositivo o procedimiento de medición. Mientras que el término prueba psicológica se refiere a un dispositivo o procedimiento de medición diseñado para medir alguna variable relacionada con la psicología.

En esencia la prueba psicológica consiste en una serie de preguntas o estímulos que requieren una respuesta, ya sea verbal o no verbal, cuya función básica consiste en medir diferencias entre los individuos o entre las reacciones del mismo individuo en distintas ocasiones.

Las evaluaciones tienen dos usos generales hoy en día 1) como instrumentos de predicción para el desempeño y 2) como base para evaluar el nivel de desempeño y las capacidades, conocimientos y destrezas relacionados con este desempeño (Castillo y Colis, 1984).

Flippo (1984) menciona que las pruebas psicométricas son instrumentos concebidos para medir ciertos factores psicológicos tales como: habilidad para razonar, capacidad para aprender, temperamento, aptitudes, coeficiente intelectual, personalidad e inteligencia.

Así la evaluación de los conocimientos (qué sabe hacer), las habilidades (cuáles son sus herramientas para actuar), la inteligencia (qué puede hacer), los intereses (qué quiere hacer), su conducta (cómo lo hace), sus valores y motivaciones (porqué lo hace), la experiencia (que ha hecho) y la personalidad (cómo enfrenta y se adapta a situaciones y/o estructuras), se convierten en centro del perfil de evaluación de una persona con éxito.

La función básica de los test psicológicos consiste en medir las diferencias entre los individuos o en la interacción del mismo individuo en diferentes relaciones u ocasiones, dentro de diferentes ambientes y en circunstancias distintas ( Anastasi & Urbina, 1998)

El test es una prueba Psicológica que tiene su fundamento en el hecho de tomar una muestra del comportamiento personal (García H. & García H. 1999).

El uso de los instrumentos de medición Psicológicas es de gran importancia en la solución de una gran variedad de problemas prácticos así como en la investigación básica ( Anastasi & Urbina, 1998)

La función de las pruebas ha sido y será la de proporcionar claves acerca de la profundidad e importancia de los motivos, disposiciones y algunas características inconscientes, más que reunir información acerca de los aspectos específicos de la conducta. La meta es que descubran conductas específicas, junto con cualquier reacción emocional acompañante (Phares, 1992).

Los objetivos primordiales de las pruebas Psicológicas es obtener una medida estandarizada y objetiva de una muestra de conducta.

Ahora bien, para que un instrumento de medición psicológica pueda considerarse como tal debe poseer cinco características fundamentales.

**Objetividad:** Se entiende como objetividad el procedimiento mediante el cual la aplicación, la puntuación e interpretación de las puntuaciones de los test, son independientes del juicio subjetivo del examinador, en otras palabras cualquier persona teóricamente debería obtener una puntuación idéntica en un test independientemente de quien sea su examinador. Esto no sucede exactamente así en la realidad, puesto que en la práctica no se ha alcanzado una objetividad perfecta. Pero esta objetividad constituye la meta de la elaboración de la test (Anastasi,1976).

**Sensibilidad:** Se dice que un test posee mayor o menor sensibilidad según incluya más o menos escalones para la clasificación de las personas y su diferenciación. Cuanto mas amplia, es la gama del comportamiento que puede medir un test, menos sensible resulta el test en el interior de esa gama (Pichot, 1989).

---

**Confiabilidad:** La confiabilidad de un test se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas cuando son examinadas con el mismo test en diferentes ocasiones, con conjuntos distintos de elementos equivalentes o bajo otras condiciones variables de examen, en un sentido más amplio, la confiabilidad de un test indica hasta que punto pueden atribuirse a errores de medida las diferencias individuales en las puntuaciones del test y hasta que punto cabe atribuirlos a diferencias verdaderas de las características que se está sometiendo a consideración. Sin embargo, aún dudándose las condiciones óptimas, ningún test es un test confiable. De aquí que todo test deba ir acompañado del enunciado de su confiabilidad. La medida de confiabilidad caracteriza al test que se aplica en condiciones tipificadas y a personas análogas a los que formaron el grupo normativo. La confiabilidad se mide con el objeto de obtener el grado de correspondencia o relación entre dos conjuntos de puntuaciones, dadas por el mismo test aplicado en diferentes ocasiones; al valor numérico obtenido se le llama coeficiente de confiabilidad, cuyo valor fluctúa entre los valores de 0 y 1,00 aceptándose sólo los valores positivos (Magnuson, 1977).

**Validez:** La validez de un instrumento es la exactitud con que éste realiza medidas significativas, con el sentido que mida los rasgos o atributos que se pretendan medir. Solamente es posible definir el rasgo que mide determinado test mediante el examen de los criterios específicos y otras fuentes objetivas de información utilizadas para establecer su validez. Además no puede informarse sobre la validez en términos generales, sino que debe determinarse respecto al uso particular para el cuál se le considera fundamentalmente, todos los procedimientos para determinar la validez se basan en la actuación de una persona en dicho test y otros hechos observables independientemente relativos al rasgo de conducta que se está considerando (Anastasi, 1976).

**Estandarización:** Es el proceso por el cuál se obtiene una estimación precisa tanto como sea posible de la ejecución de las personas: dicha estimación depende del control de los errores, lo cuál se logra haciendo que la situación de prueba sea la más semejante posible para todas las personas. La estandarización se refiere a los procedimientos para obtener calificaciones o tablas de normas (Morales, 1990). La norma es el promedio o el rendimiento típico del grupo especificado. Debe haber normas porque el puntaje crudo por si mismo no significa mucho, es por ello que se necesita una población normativa importante.

### **Clasificación de Pruebas Psicológicas**

Las pruebas psicológicas son extraordinariamente variadas por lo que pueden clasificarse:

1.- De acuerdo a su objetivo (a) Pruebas de habilidad: pretenden medir la capacidad máxima de ejecución por parte del sujeto. (b) Pruebas de ejecución típica: que analiza lo que una persona suele hacer.

2.- Según la Técnica aplicada: (a) Individual: se aplica a un sujeto por turno (b) Colectivas o grupales: aquellas pruebas que se pueden aplicar a dos o más individuos simultáneamente (c) De lápiz y papel: el individuo puede leer cada reactivo o escucharlo para posteriormente anotar su respuesta de manera individual. (d) De ejecución: de donde se debe cumplir con una serie de tareas previamente establecidas.

Las pruebas psicológicas tienen diversos objetivos, pero la misma finalidad que es estudiar las diferencias individuales de tal manera que sea factible la toma de decisiones y la predictibilidad a futuro con base a los datos obtenidos.

Los test desempeñan un papel importante en las decisiones que se toman sobre las personas y en la investigación psicológica. Existen una variedad de pruebas que dan su mejor rendimiento cuando van acompañadas por entrevistas, historiales clínicos, currículo vitae y otros métodos de evaluación psicológica.

#### **2.12.2.4. Importancia de las pruebas psicológicas**

Existen diferentes pruebas psicológicas con las que cuenta el psicólogo, las cuales son elementos clave en los procesos de selección de personal, medir inteligencia, pronosticar conductas etc, en diferentes situaciones. Las puntuaciones que se obtienen por medio de las pruebas psicológicas solamente servirán como una aproximación a lo que será su conducta en algunas situaciones, ya que la conducta esta rodeada de muchas variables que no se pueden medir, como por ejemplo las experiencias subjetivas, sentimientos, sensaciones y deseos, los cuales no pueden ser observadas por otros y por lo tanto no pueden someterse a medición.

---

Las pruebas proporcionan una medida más objetiva que las que pudieran suministrar una simple impresión subjetiva e individual por lo que pueden mejorar la efectividad de las decisiones educativas al proporcionar información objetiva. Su uso pueden tener un efecto inmediato y directo en el aprendizaje ya sea mejorando la motivación del estudiante, fomentando la retención y la transferencia del aprendizaje o contribuyendo a la mejor comprensión de los métodos didácticos que se pueden utilizar.

En el campo de la clínica las pruebas proporcionan un índice diagnóstico que corroboran las hipótesis iniciales sobre la posible etiología y permiten obtener una aproximación cuantitativa y cualitativa del daño, es decir, dan aproximaciones de las principales características de la personalidad y psicodinamia del sujeto que pretende evaluar.

A continuación se expondrán las diferentes pruebas psicométricas que fueron utilizadas en el presente trabajo.

**2.12.2.5. Prueba de inteligencia general.** Tiene un gran valor predictivo en la medición de las cualidades intelectuales del sujeto, son muy importantes en la adquisición de nuevas competencias, informaciones, procedimientos, y en la resolución de problemas y tareas difíciles (Rangel, 2001).

#### **2.12.2.6. Test de Inteligencia Therman Merrill**

Se conoce que sus antecedentes vienen desde las escalas de Binet. Dichas pruebas fueron creadas para aplicarse a una gran variedad de situaciones y tiene como característica una única puntuación a manera de C.I. que indica el nivel intelectual del individuo. Es una prueba estructurada, de ejecución máxima ya que exige al máximo rendimiento del examinado, es decir, se presenta al sujeto una gran variedad de tareas en espera de que de esta forma se obtenga un muestreo adecuado para todas las funciones intelectuales importantes, (Rangel, 2001).

La prueba Therman Merrill mide el nivel general de inteligencia en forma de coeficiente intelectual, además de una visión desglosada de las funciones que componen la inteligencia.

Se miden con 10 grupos de preguntas o ejercicios diferentes para cada función:

- I. Información
- II. Juicio
- III. Vocabulario
- IV. Síntesis
- V. Concentración
- VI. Análisis
- VII. Abstracción
- VIII. Planeación
- IX. Organización
- X. Atención

El tiempo promedio de aplicación es de 30 minutos aproximadamente

Áreas de aplicación: Selección de personal, orientación vocacional.

Con la ayuda de la plantilla de calificación se da un punto por cada respuesta correcta. En las series II, V y X el número de aciertos se multiplica por 2 para lograr el cómputo parcial. En las series III, VI y VIII se resta al total de aciertos el número de respuestas incorrectas. Cuando se piden 2 respuestas en cada pregunta el puntaje es un punto por cada reactivo completo, es decir, se dará un punto si las dos respuestas son correctas. Para obtener el cociente intelectual, se suman los puntos logrados en cada serie y esa puntuación total se convierte en la tabla de edades mentales. Obtenida la edad mental en meses se divide entre 12 (que es una constante) y se multiplica por 100. Una vez hallado el C.I. se busca el rango correspondiente.

---

### 2.12.2.7. Prueba de personalidad.

Acorde al autor, el uso de este tipo de test puede resultar efectivo siempre y cuando el instrumento esté bien construido, y siempre que no incluya un número de preguntas bastante reducida para evaluar cada dimensión (establece como mínimo 10 ítems). Refiere que en investigaciones recientes donde se ha empleado el análisis factorial, se ha demostrado que la personalidad puede describirse atendiendo cinco factores: extroversión, estabilidad emocional, sociabilidad, apertura intelectual y una dimensión con diferentes denominaciones que asocia la conciencia moral y el control de sí mismo.

### 2.12.2.8. Técnica Cleaver

Conducta es toda respuesta ante el medio ambiente. Personalidad es un concepto más amplio descrito a menudo como la suma de todos los rasgos que diferencian a una persona de otra. Siendo para este fin referirse mejor a la conducta ya que es de interés conocer los patrones específicos de reacción de un individuo dentro de un ambiente de trabajo (Grados 2001).

Una de las premisas de esta técnica es considerar el cómo se debe hacer un trabajo en lugar de qué, en otras palabras es el estilo de trabajo o conducta demostrada en el trabajo lo que nos interesa conocer. Para contribuir a resolver este problema se diseñó el formato llamado "Human Factor Job Description" (HFJD) que le facilita al jefe determinar la respuesta conductual esperada en cuatro áreas básicas: Problemas, Gente, Ritmo y Procedimientos.

La técnica Cleaver es un instrumento que en la mayoría de las empresas esta considerada como una prueba de personalidad por lo que su uso se restringe generalmente a determinar un perfil de la persona que pretende ocupar un puesto.

Técnica: Conjunto de procedimientos y métodos de una ciencia, arte, oficio, etc (Laurousse, 1999)

La técnica Cleaver consiste en diferenciar el qué, como y porqué una persona resulta mejor calificada para desempeñar una función.

- **El Qué** es el grado de éxito que puede tener
- **El Cómo:** es la forma de realizarlo y
- **El Porqué:** son las razones que motivan a esa persona a actuar de esa manera

Con la técnica Cleaver se puede determinar cuál es el comportamiento requerido para el puesto y confrontar esto con las características sobresalientes del comportamiento diario, sus motivaciones internas y en situaciones bajo presión.

### Antecedentes de la Técnica de Cleaver

La Reading Tube Co. Empezó en 1960 un resumen acerca de la percepción de empleos y la compatibilidad en el comportamiento de trabajo. Este programa se fundamenta en las teorías de Spranger, Maslow, Weschler, unidas y desarrolladas por J.P.Cleaver y Richard B. Doss en Princeton Nueva Jersey.

La técnica de Cleaver se origina como una respuesta a la necesidad de mejorar los desarrollos profesionales de los ejecutivos con base a un mayor conocimiento de la propia personalidad. Considera primordial el hecho de conocer y apreciar el significado de las relaciones interpersonales y las interacciones de las transacciones humanas, dando énfasis a las situaciones en las que se involucra a la gente, sus circunstancias, éxitos y fracasos. De igual forma expresa la importancia de llegar a este punto después de lograr un adecuado conocimiento de la compañía, el producto y el trabajo en sí. Del mismo modo, permite conocer las características principales de puestos específicos para que, en un momento dado, se coloque a la gente adecuada en los puestos adecuados.

Es una técnica que permite conocer el comportamiento de un individuo bajo condiciones normales y situaciones de presión, así como sus motivaciones y limitaciones.

La técnica de Cleaver surge por el objetivo de explorar la compatibilidad del empleo con el empleado y de estar seguros de que esa compatibilidad tuviera éxito y de que si no lo hubiera o existiera un empleado afectado por estrés de trabajo se cuantificará y se mejorará su conducta de trabajo. Cuando J.P.Cleaver creó en 1959 el HFJD lo hizo con el propósito de establecer un lenguaje común en la medición de funciones y del personal.

---

Midiendo: El nivel de compatibilidad entre las características del puesto y las características de la persona en cuatro elementos:

- **DOMINIO:** Empuje para obtener resultados en situaciones de oposición o en circunstancias antagónicas, iniciativa, liderazgo y aceptación de retos.
- **INFLUENCIA:** Sobre la gente para actuar positiva y favorablemente, habilidad de relaciones personales y motivación para que las personas realicen actividades específicas.
- **CONSTANCIA:** Al desarrollar trabajo con consistencia y en forma predecible, capacidad para realizar labores de manera continua o rutinaria, deseo de mantenerse de la misma manera no buscando cambios.
- **APEGO:** A normas, estándares o procedimientos estrictos evitando así posibilidades de error, problemas o riesgos.

El Dominio (iniciativa relativa respecto a los problemas) y el Cumplimiento (aceptación relativa de reglas, procedimientos y normas) están sujetos al ambiente antagónico en donde el rango de respuestas va de los extremadamente activos a los extremadamente pasivos. La influencia (iniciativa relativa a la gente) y la Constancia (relativa comodidad con los cambios en el ritmo de trabajo) están sujetos al ambiente favorable con su respectivo rango de respuestas activas o pasivas. (Grados, 2001)

Los cuatro variables (DISC), que de los directivos se obtienen, se representan en una escala de 0 a 100. Lo mide a través de la muestra de un grupo de cuatro palabras en el cual se debe identificar la palabra que más describe al evaluado y con la que menos se siente identificado.

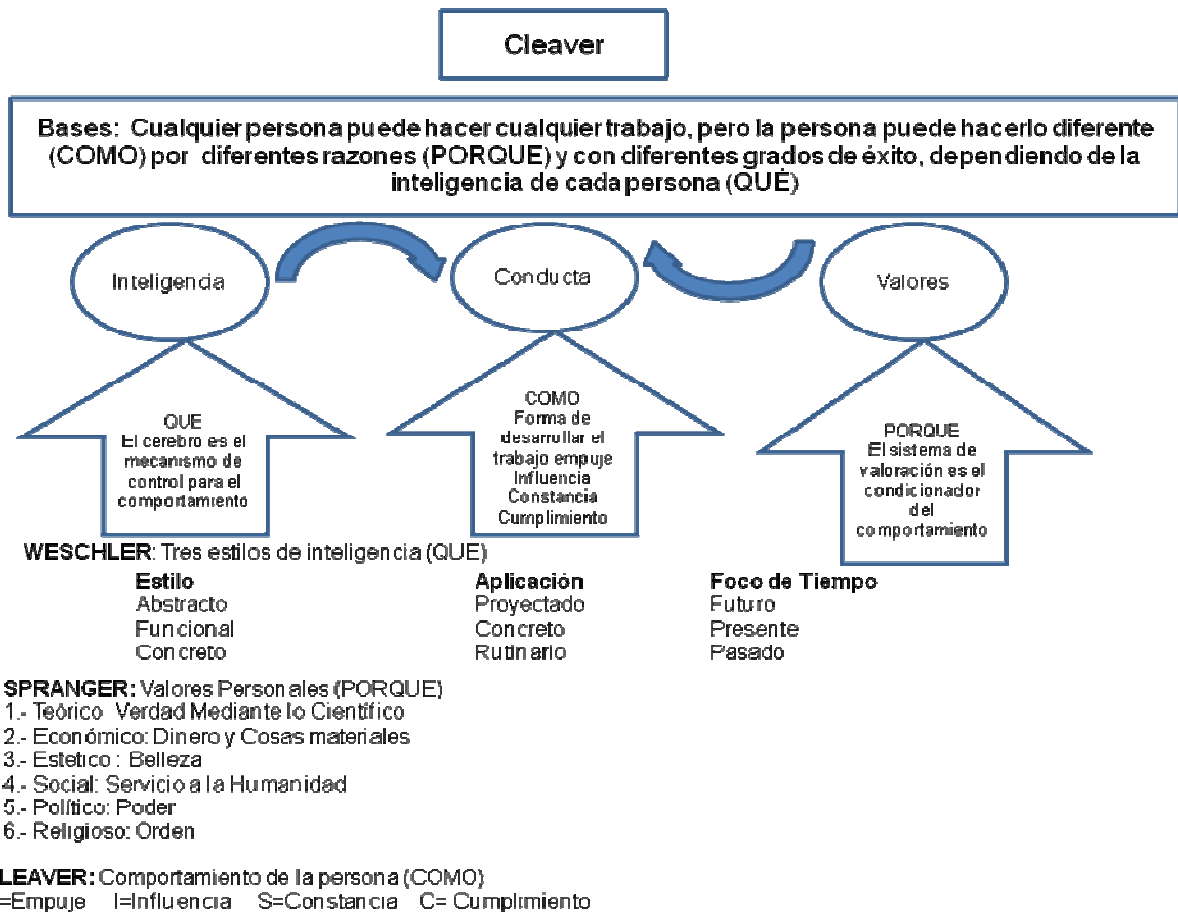
La técnica Cleaver esta compuesto por dos cuestiones:

- Percepción del puesto: nos ayuda a tener un perfil del puesto. Este es llenado por el jefe inmediato
- Auto descripción. Nos ayuda a la selección del candidato, así como para contrastar el perfil del evaluado y el perfil del solicitante.

En forma conjunta ambos cuestionarios permiten la evaluación del personal en una empresa determinada, logrando así una evaluación del desempeño laboral del sujeto en el puesto que desempeña.

La base teórica en que se fundamenta Cleaver, se refiere a que cualquier persona puede desarrollar cualquier puesto pero que cada individuo lo hará de manera diferente con:

1. Su manera particular de acción o forma de desarrollar el trabajo, resumida en la prueba con la palabra "COMO" fundamento teórico de Cleaver
2. Sus razones específicas o porque hace lo que hace sintetizado en "PORQUE" se fundamenta en la teoría de Spranger.
3. Sus diferentes grados de éxito y limitaciones de lo que puede hacer y que puede ser decisivo para su éxito o fracaso en el mismo. La inteligencia nos dice el "QUE" puede lograr una persona dentro de su ámbito profesional, basándose en un supuesta de que la inteligencia se modifica el comportamiento para tener éxito a través de la educación etc. Para explicar la inteligencia se basa en la teoría de Weschler.



Esquema 19. Bases de fundamento de Técnica de Cleaver.

El tiempo promedio de aplicación es de 25 minutos aproximadamente

Áreas de aplicación: Psicología laboral, selección de personal, promociones, capacitación, desarrollo organizacional y orientación vocacional.

La Técnica de Cleaver no está catalogada dentro de las pruebas psicológicas, debido a que se realizó una búsqueda y encontramos una tesis dedicada a investigar sobre la estandarización de la misma en México mencionando que no existen registros en asociaciones como la APA, ETS, TEA EDICIONES, BUROS etc y no se encuentra registro alguno.

**De acuerdo a la búsqueda realizada no se han reportado investigaciones formales con respecto a la confiabilidad de la Técnica de Cleaver, únicamente se cuenta con la experiencia de los despatches y centros de evaluación, por lo que se pone a tela de juicio.**

---

### 2.12.2.9. Pruebas de Adaptabilidad Social y/o Supervisión de Moss

Esta prueba sirve para detectar hasta que grado una persona tiene habilidades para mantener las relaciones interpersonales. Se puede evaluar por medio de los siguientes aspectos: habilidades en supervisión, capacidad de decisión en las relaciones humanas, capacidad de evaluación de problemas interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales, sentido común y tacto en las relaciones interpersonales (Grados 2001)

Objetivo: En términos generales esta prueba servirá para obtener hasta que grado una persona tiene habilidad para manejar las relaciones interpersonales; esto se puede evaluar por medio de los siguientes factores o variables:

- a) Habilidad en Supervisión
- b) Capacidad de decisión en las relaciones humanas
- c) Capacidad de la evaluación en problemas interpersonales
- d) Habilidad para establecer relaciones interpersonales
- e) Sentido común y tacto en las relaciones.

Es un test de auto aplicación, utilizando tanto individual como colectivamente y puede ser aplicado a personas con una escolaridad de nivel medio superior en adelante.

Esta prueba consta de 30 problemas que integran las 5 áreas antes mencionadas. Cada problema tiene cuatro posibles opciones. La opción que el sujeto elija deberá ser marcada en la hoja de respuesta que se le entrega.

La ventaja que esta prueba ofrece: Es una prueba estructurada, fácil y rápida para contestar, aplicar y calificar. Las limitaciones son que no aporta suficientes datos con relación a la personalidad, mide más aspectos de sociabilidad que aspectos de la personalidad.

A continuación se presentan varias de las definiciones obtenidas acerca de Adaptabilidad Social:

- Es el proceso mediante el cual un individuo se hace apto para reaccionar más eficazmente a los estímulos y a las tensiones que tienen su origen en el trabajo, en la relación con colega, amigos, familiares, autoridad y en general por la inserción en un grupo.
- Ajuste o modificación de la conducta individual necesarios para la interacción armoniosa con otros individuos.
- Acción por la cual un ser se ajusta a un medio en el cual vive conciliando sus propias tendencias y las limitaciones que este medio le impone.

La adaptabilidad social puede definirse como la capacidad que tiene un individuo para ajustarse mejor a los cambios que ha de efectuar para satisfacer las demandas hechas por la sociedad y las situaciones interpersonales que le rodean.

De tal forma que, para efectos de este trabajo, la adaptación social queda definida como todas aquellas modificaciones que realiza un individuo a nivel conductual de manera tal que favorezca a su interacción con los demás en cualquier ámbito de su vida.

La manera en que esta prueba puede detectar hasta que grado una persona tiene habilidad para manejar las relaciones interpersonales se puede evaluar por medio de los siguientes aspectos:

#### **Habilidad en supervisión**

Un supervisor es un administrador que esta a cargo y coordina las actividades de un grupo de empleados encargado de tareas específico dentro de un departamento, sección o unidad de una organización. Generalmente, los supervisores reportan a los gerentes medios. Dirigen el procedimientos de trabajo, emiten órdenes o instrucciones, orales o escritas, asignan tareas a los trabajadores, examinan la calidad y limpieza del trabajo, mantienen la armonía entre los trabajadores, corrigen errores y atienden quejas. El éxito del supervisor es su conocimiento tanto del proceso en el que trabaja como de la gente que trabaja para él.

Los supervisores son los hombres y mujeres que mantienen la interfase crucial entre la jerarquía directiva y los empleados, que son quienes ponen sus mentes en el trabajo real de la empresa.

---

Los supervisores tienen la responsabilidad de lograr el máximo rendimiento posible de la fuerza de trabajo de los empleados, que son quienes ponen sus manos o aplican sus mentes en el trabajo real de la empresa.

Los supervisores tienen la responsabilidad de lograr el máximo rendimiento posible de la fuerza de trabajo de los empleados para llevar a cabo los planes y políticas de los ejecutivos y gerentes medios. Los supervisores planean, motivan, dirigen y controlan el trabajo de los empleados no administrativos en el nivel operacional de la organización.

Los supervisores son elegidos como tal debido a varios aspectos como pueden ser: el ser trabajadores con muchos años de antigüedad, tener mayor experiencia, ocupación de puestos diferentes en la organización y poseer mejor educación que aquellos a quienes supervisa. Los supervisores son seleccionados de entre los mejores y más experimentados trabajadores de la organización.

Algunas cualidades más deseables que deben tener un supervisor son (Bittel, 1992):

- Energía y buena salud
- Potencial para el liderazgo
- Capacidad para desarrollar buenas relaciones personales
- Conocimiento del trabajo y competencia técnica
- Capacidad para mantener el ritmo de trabajo
- Capacidad de enseñanza
- Habilidad para resolver problemas
- Autocontrol en situaciones de presión
- Dedicación y confiabilidad
- Actitud positiva hacia la administración

La mayor parte de los supervisores muestran alguna habilidad para el liderazgo, cabe resaltar que supervisión y liderazgo no son la misma cosa pero en la mayoría de las ocasiones se superponen uno al otro.

El liderazgo es el proceso de persuasión por el que un individuo induce al grupo a perseguir objetivos sostenidos por el líder o compartidos por sus seguidores. Las dos tareas esenciales de un líder son trazar objetivos y saber motivar a sus seguidores hacia el cumplimiento de ellos (Gardner J.W. 1991)

Tannenbaum (1972) define el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en situación y orientada, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas especificadas. El liderazgo es considerado como un proceso o función más que como un atributo exclusivo de un rol preestablecido.

El trabajo de la supervisión es alcanzar objetivos comunes con los recursos disponibles, logran esto mediante la aplicación de las siguientes actividades:

- a) El liderazgo: motivación de la organización y su conducción hacia la realización de objetivos
- b) La organización: cómo se van a lograr esos objetivos
- c) La administración: establecimiento de métodos para lograr los objetivos, así como la distribución de recursos humanos y materiales. Abarcando la fijación de objetivos, la ejecución y el control de los resultados obtenidos.
- d) La coordinación: armonizar los objetivos mediante el liderazgo, organización y administración

Los supervisores son dirigentes que planean y controlan el trabajo, motivan a sus subordinados, resuelven problemas y toman decisiones; dan retroalimentación, asesoran y orientan a todos los miembros de su grupo, comunican la información a todos los niveles dentro de la organización, se desarrollan a sí mismo y a sus subordinados, administran su tiempo y tienen los conocimientos para representar a su compañía.

Características del comportamiento "ideal del supervisor" (Roach citado por Sandoval 1990)

- Cumplimiento de su deber
- Conocimiento del negocio
- Dirección del trabajo en grupo
- Concesión de recompensas y aciertos en la valoración de los empleados
- Lealtad a la compañía
- Aceptación de responsabilidad
- Espíritu de grupo
- Dinamismo personal
- Imparcialidad



---

### **Responsabilidad del Supervisor:**

1. Hacia la gerencia: Los supervisores deben dedicarse a cumplir con los objetivos, planes y políticas de la empresa que son establecidas por la alta gerencia. La tarea principal del supervisor es servir de enlace para que la gerencia se asegure de que éstos son efectuados por los trabajadores que supervisan.
2. Hacia los trabajadores: Los trabajadores esperan que sus supervisores les proporcionen dirección y capacitación, que los protejan de cualquier trato injusto y que garanticen que el lugar de trabajo esté limpio, seguro, ordenado, equipado adecuadamente, bien iluminado y ventilado.
3. Hacia los especialistas del staff: el personal de staff debe proporcionar a los supervisores orientación y ayuda, así como prescribir procedimientos por seguir y formas por llenar. Los supervisores a su vez, contribuyen con estos al aplicar correctamente sus consejos y servicios y cumplir con sus requerimientos.
4. Hacia otros supervisores: el trabajo en equipo es esencial en los niveles de supervisión. Haciéndose necesario una gran interdependencia departamental. Los objetivos y actividades de un departamento deben armonizar con los de los demás departamentos.

La persona que ocupe el puesto del supervisor, debe contar con conocimientos y habilidades necesarias que le permitan afrontar los complejos requisitos tanto, de índole técnico como en su relación con los diferentes niveles de la organización.

- Capacidad de decisión en las relaciones humanas
- Capacidad de evaluación de problemas interpersonales
- Habilidad para establecer relaciones interpersonales
- Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales

El Test de Adaptabilidad Social de Moss ha sido ampliamente utilizado en la psicología Laboral, formando parte primordial en la conformación de baterías de pruebas psicológicas relacionadas con el proceso de Selección Técnica de personal. La búsqueda de material que sustenta teóricamente este test ha sido poco satisfactoria, no encontrándose fuentes originales que lo avalen.

Lo expuesto con antelación repercute en su índice de confiabilidad y validez, haciéndose dudoso los resultados que se obtienen, así como también la estructura de sus reactivos, lo cual disminuye el grado en que mide las características o variables y en forma global la Adaptabilidad Social.

---

### 2.12.2.10. Pruebas de aptitudes.

Dentro de estos se encuentran los de aptitudes verbales, numéricas, de razonamiento espacial y de aptitudes motrices. Estos solo 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.

#### Test de Valores Spranger.

Esta herramienta administrativa ha sido desarrollada para facilitar la determinación de los valores que deben manifestarse en el trabajo. La descripción de los valores en el puesto es una herramienta de percepción múltiple que permite la calificación del puesto, en base a la importancia relativa de los seis valores Spranger. Los valores determinan lo que la gente considera como bueno, malo, correcto y ético, proporcionan los estándares a partir de los cuales emitimos conductas y son los principales componentes que fundamentan nuestras actitudes, la clase de personas con las que se puede ser compatible, nuestras ideas, metas y motivaciones.

Valores considerados Spranger.

#### **T = Teórico,**

Naturaleza intelectualista.

Le apasiona el conocimiento

La lógica aplicada, la objetividad.

“Los sabios de profesión”.

Es indiferente hacia lo económico.

Desde el punto de vista social es un individualista.

El hombre “crítico” asocia los hechos a los principios.

Puede haber: teóricos de las ciencias naturales y teóricos de las ciencias espirituales.

**- Análisis, investigación, ideas.**

**- Interés por resolver problemas, tomar decisiones y desarrollar proyectos a través del estudio y el análisis.**

#### **E = Económico**

Utilidad (es el económico de tipo técnico), Aplicación práctica.

En la vida social es egoísta, el prójimo sólo cuenta en la medida que es útil.

Los valores morales (Regulatorio) convierten el valor económico en: espíritu de economía, espíritu de orden, de fidelidad, de energía profesional, de destreza...

Todo se mueve por el interés económico.

**-Interés por lo útil.**

**-Práctico.**

**-Producción, mercadotecnia.**

**-Acumulación de cosas tangibles, dinero.**

#### **A = Artístico**

Expresivo, plástico.

Transforma todas sus impresiones en expresiones.

No le ve atractivo a lo científico (Teórico), ni a lo abstracto.

Individualista.

Indiferente hacia lo económico.

Si es social se enfocará hacia lo estético.

Si es político se enfocará hacia lo aristocrático.

Si es religioso se enfocará hacia la belleza.

El tema central de este valor: la realización personal, el enriquecimiento de la vida anterior, la formación personal.

Representantes de este valor: los idealistas, románticos.

**-Interés por lo bello, forma y armonía.**

**-Creatividad, emotividad, sentimientos.**

---

### **S = Social**

Incluye: la simpatía, solidaridad, socialismo, caridad.

La ciencia (Teórico) carece de fondo y de alma para este valor.

Lo contrario a lo económico es la caridad.

El arte está dirigido hacia lo social.

El poder (Político) choca frente a lo Social (caridad).

La religión (Regulatorio) es una gran fuerza socializante.

Lo social va a matizar a los otros valores si están presentes: ciencia, belleza, valor económico, religión.

Considera todas las cosas desde el punto de vista de los demás.

**- Auténtico interés por la gente.**

**-Ayudar a otros.**

**-Servicio.**

**-Altruista.**

### **P = Político**

Potencia y voluntad de dominar. Poder.

Es el hombre imperialista. Jefes, educadores, organizadores.

El saber (Teórico) es poder.

La verdad (Teórico) se rebaja a la política.

Lo artístico transforma al poder en algo brillante, impresionante, sugestivo.

La religión (Regulatorio) transforma lo político y lo convierte en teocracia.

Los igualitaristas (Social) también buscan el poder de las masas.

**-Ambición.**

**-Interés por ejercer influencia.**

**-Posiciones de responsabilidad.**

**-Estar al frente de...**

**-Reconocimiento**

R = Regulatorio

---

## ***Metodología***

---

## Escenario Laboral

El presente estudio, se llevó a cabo en dos empresas de Giro Alimenticio dedicadas a operar y administrar restaurantes en México de comida rápida, las cuales en conjunto operan 300 tiendas (Empresa A, 200 tiendas, empresa B, 100 Tiendas), con más de 4,000 empleados ( Empresa A, 2500 empleados, Empresa B 1500 empleados aproximadamente), tanto administrativos como Operativos a nivel nacional. Dichas empresas comparten características esenciales en su misión y visión, por pertenecer al mismo Grupo, su diferencia radica en la marca que líderes y deben operar.

A continuación especificaremos su misión, visión y valores:

### Visión:

1. Generar Valor al accionista.
2. Ofrecer a los clientes valor agregado en sus productos al promover comida distinta a la tradicional comida instantánea.
3. Garantizar la excelencia en los procesos de operación, estandarización de productos con calidad, buenas porciones precios accesibles y competitivos.
4. Identificar, reclutar y desarrollar a personas dentro del Grupo con opciones de crecimiento profesional y así convertirnos en el empleador ejemplar.

### Misión.

Ser la empresa líder de comida rápida de México ofreciendo un servicio y producto de alta calidad; que promueva y logre la expansión de los conceptos creados y así cubrir todas las ubicaciones estratégicas que generan valor al accionista, siendo la mejor opción para el cliente.

### Valores.

- **Servicio y Enfoque al Cliente**
- **Excelencia Personal y Desarrollo Integral, Ambiente de trabajo excepcional**
- **Respeto, Integridad**
- **Calidad y Productividad**
- **Innovación y Creatividad**
- **Responsabilidad, Compromiso y Trabajo en Equipo**

A través de la Misión, Visión y Valores se establecen objetivos a la dirección, cuya estructura organizacional se encabeza por ellos, siguiendo un orden descendente que permea a toda la organización, por tanto, representan un compromiso para producir resultados específicos en un tiempo específico; enfocando su atención y energía hacia lo que se espera de ellos; convirtiendo estos objetivos en resultados mensurables.

### Justificación

Las empresas muestras, en la actualidad demandan la capacidad de convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades, su nivel directivo representa una pieza clave, por ser en gran medida los responsables de la transformación y cumplimiento de las demandas actuales. Por tanto, se vio la necesidad de diseñar e implementar un Plan de Desarrollo a Nivel directivo con base en Competencias, identificando su potencial e indicadores que fortalezcan, motiven, comprometan y mejoren las formas de enriquecer su plan de vida personal-profesional, agregando y reforzando así la competitividad, rentabilidad y crecimiento de nuestras empresas muestra, por medio de dotar de los siguientes beneficios a sus directivos:

- Incrementar sus capacidades, asegurando el crecimiento y avance en la carrera profesional.
- Mejorar sus capacidades intelectuales y emocionales.
- Focalizar aspectos menos tangibles, como las actitudes y los valores.

Ya que la situación que impera en estas empresas es la siguiente:

- Existe un Plan Estratégico, que no está considerado en las competencias requeridas en el puesto para lograr el mismo rumbo.
- No se han identificado las competencias claves requeridas para desarrollar adecuadamente las funciones que demanda la posición de Dirección, por lo cual no se tiene un comparativo del real vs. Ideal.
- No se cuenta con bases para desarrollar un Plan de Desarrollo a nivel directivo que permita contar con

---

personal más competente para responder a los objetivos de la organización.

### **Objetivo General y Específicos.**

#### **Objetivo General.**

Identificar indicadores (fortalezas y áreas de mejora) en niveles Directivos de manera objetiva de empresas en el sector de comida rápida que permita diseñar una propuesta de Plan de Desarrollo por Competencias.

#### **Objetivos Específicos.**

1. Definir el Perfil Ideal a nivel Directivo
2. Evaluar al nivel Directivo de las empresas muestra
3. Identificación Fortalezas y Áreas de Mejora
4. Propuesta de Plan de Desarrollo a Nivel Directivo

#### **Población.**

La población total de 4,000 empleados a nivel nacional, por ambas empresas (A y B), se distribuyen en: 3200 empleados a nivel operativo (80%), 800 empleados a nivel administrativo (20%), de los cuales 30 ocupan posiciones directivas (empresa A con un total 17, y empresa B con un total de 13), siendo esta el total de nuestra muestra.

Las características de la muestra (30 directivos), son las siguientes:

- Género: 27 masculinos y 3 femeninos.
- Edad: 17 se ubican en un rango de 26-40 años y 13 entre los 41-50 años.
- Nivel académico: 21 con licenciatura, 7 con maestría y 2 con carrera técnico/ preparatoria.
- Antigüedad en las empresas muestra: 14 de 0 a 5 años, 11 de 6 a 10 años y 5 de 11 a 15 años.

#### **Método empleado**

El presente trabajo de Plan de Desarrollo y Carrera con base en Competencias a nivel Directivo, esta conformado con los siguientes pasos:

1. Definición de la muestra: Revisión de estructuras organizacionales de las empresas A y B, para obtener la población del estudio (100%, posiciones directivas), cuya condición de inclusión es ocupar formalmente en estructura dicha posición y reportar en línea directa a la Dirección General.
2. Definición del perfil ideal a nivel dirección.
  - 2.1. Se realizó la revisión del plan estratégico (misión, visión y valores de las empresas muestra), a través de solicitar la información oficial al área de Planeación Estratégica, con la finalidad de identificar a través de estos documentos oficiales los objetivos de la organización y su alineación con los objetivos del puesto; se realizó un análisis funcional de descripción de puesto con la información proporcionada por el área de Recursos Humanos, e identificar las "funciones" que los directivos desarrollan a fin de lograr sus propósitos y objetivos organizacionales, permitiendo con ellos identificar los indicadores claves para definir las competencias laborales necesarias alineadas a la organización.
  - 2.2. Se elaborando un Diccionario Teórico, con la participación de una Consultoría experta (por cuestiones de confidencialidad no se menciona la firma) que nos acompañó durante el proceso aportando como expertos en esta materia y en el mercado laboral, formando un panel de expertos con colaboradores de las empresas muestras del área de Recursos Humanos cuya finalidad fue crear un diccionario específico para la empresa, considerando los objetivos identificados y homogenizar el lenguaje a utilizar en la implementación de la propuesta (ver anexo 1).
  - 2.3. Al definir las competencias labores, se realizó una ponderación de acuerdo a su importancia para el logro de los objetivos de las empresas muestra, dicha ponderación se define de manera puntual y estableciendo rangos, proporcionando peso al perfil ideal (valor numérico) y definición cualitativa, esta responsabilidad estuvo a cargo del consultor y el panel de expertos.

- 
3. Evaluación del perfil real (actual) del puesto.
    - 3.1. Se realizó la definición de los instrumentos para la identificación de competencias, mismos que se explican en los siguientes apartados.
    - 3.2. Se establece la logística de evaluación, apoyada de una campaña de sensibilización con finalidad informativa a los niveles involucrados para establecer fechas y compromisos de la evaluación y su continuidad.
    - 3.3. Se evaluó al personal que ocupa actualmente los puestos directivos, que conforman la población; con base en el siguiente proceso:
      - 3.3.1. Evaluación psicométrica, con una duración de tres horas aproximadamente (considerando la presentación del proyecto).
      - 3.3.2. Evaluación de 360º, Con el objetivo de evaluar las competencias relevantes por puesto y proveer una perspectiva más amplia acerca de cómo los directivos son percibidos al demostrar comportamientos clave y darles la oportunidad de trabajar en planes de acción específicos para su desarrollo.
      - 3.3.3. La evaluación será aplicada solo a personal directivo a través de formatos electrónicos, los cuales han sido diseñados y enfocados a cada público que participa en el proceso de evaluación (pares, jefe, subordinados y autoevaluación). Cada evaluador deberá enviar su evaluación de manera electrónica al área de Recursos Humanos.
  4. La evaluación cualitativa: es el proceso donde se evalúan los comportamientos observables, identificando las competencias desarrolladas en cada individuo.
    - 4.1. Entrevista por Competencias para corroborar los resultados encontrados en las evaluaciones psicométricas y realizar con ello, un reporte para identificar claramente las fortalezas y áreas de mejora del nivel directivo.
    - 4.2. Evaluación del desempeño, se solicitó a los departamentos de evaluación del desempeño la información de indicadores de la muestra correspondiente al último semestre previo a este estudio.
  5. Identificación de fortalezas y áreas de mejora. Se realizó un análisis para identificar un perfil promedio de la población, determinando las fortalezas y áreas de mejora, por tipo de competencia (técnica, base y gerencial) para generar una propuesta de desarrollo.
    - 5.1. Se concentraron los resultados cuantitativos (estadística descriptiva y el análisis de correlación) de los instrumentos de evaluación (psicométricos, 360º, entrevista por competencias y evaluación del desempeño), con el fin de obtener un perfil promedio de la población.
    - 5.2. Se analizó el perfil promedio de la población con base en la definición y ponderación (valor numérico), determinado para el perfil ideal, de tal forma que homogenizara la comparación con entre ambos.
    - 5.3. Se identificaron las diferencias entre ambos perfiles, generando las fortalezas y áreas de mejora.
    - 5.4. Se realizó un análisis cualitativo que diera pauta a la generación de una propuesta de intervención, enfocada en el desarrollo de plan de vida y carrera, para estos niveles.
  6. Propuesta de plan de desarrollo a nivel directivo.
    - 6.1. Se diseñó una sesión de retroalimentación a los niveles directivos (30 personas), entregando los resultados de sus evaluaciones por medio de un CD, el cual incluía la propuesta de Plan de Desarrollo Autodirigido, basado en un enfoque participativo, donde un 80% del trabajo es responsabilidad de autocrecimiento, y el 20% en corresponsabilidad con las empresas muestra.

- 
- 6.2. El plan de desarrollo se conforma de una serie de sugerencias; con apoyo de lecturas, ligas en web, material visual (videos), y registros observacionales
- 6.3. Propuesta de plan de seguimiento, que compromete un plan de acción personal.

### **Instrumentos de análisis**

Se identificaron los métodos más adecuados que permitirán medir de manera objetiva las capacidades de los directivos para generar los planes de acción que permitieran un desarrollo; por lo cual se emplearon diferentes instrumentos:

**Entrevista por competencias:** Técnica que ayuda a reforzar la información obtenida por medio de la evaluación psicométrica e incluir información que escape del alcance de esta. Las competencias evaluadas con esta técnica son: Visión del negocio, Resultados y Conocimientos.

**Evaluación de 360°:** El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular, de cómo perciben el trabajo del personal evaluado; evalúa las competencias relevantes para el puesto directivo con la finalidad de tener una perspectiva mas amplia acerca de cómo los individuos son percibidos al demostrar comportamientos clave de y darles la oportunidad de trabajar en planes de acción específicos para su desarrollo. Las competencias que serán evaluadas son: Orientado a resultados, Conocimiento del negocio, Enfoque a la rentabilidad, Desarrollo de Soluciones Estratégicas (Competencias Frías).Orientación al Servicio, Trabajo en equipo, Desarrollo y Administración de otros, Comunicación efectiva, influencia, Liderando el cambio (Competencias Cálidas)

**Test de Inteligencia Therman Merrill:** Mide el nivel general de inteligencia en forma de coeficiente intelectual, además de una visión desglosada de las funciones que componen la inteligencia. Se miden con 10 grupos de preguntas o ejercicios diferentes para cada función: Información, Juicio, Vocabulario, Síntesis, Concentración, Análisis, Abstracción, Planeación, Organización y Atención.

**Test Cleaver:** Este test permite realizar empates puesto-persona en 4 variables (DISC), se divide en 2 partes: El Factor Humano (perfil de puesto) y la Auto-Descripción (perfil de la personal). Para la persona aporta criterios tentativos de probables reacciones de conducta bajo condiciones normales (favorables) y bajo presión (desfavorables). Las Competencias Laborales que miden son: Estilos de Comportamiento.

**Test de Valores de Spranger:** Esta herramienta administrativa ha sido desarrollada para facilitar la determinación de los valores que deben manifestarse en el trabajo. La descripción de los valores en el puesto es una herramienta de percepción múltiple que permite la calificación del puesto, con base en la importancia relativa de los seis Valores considerados son:

T = Teórico, E = Económico, A = Artístico, S = Social, P = Político, R = Regulatorio.

Un factor importante que considerar es la **Evaluación del Desempeño** definida como una herramienta que permite revisar periódicamente el resultado del trabajo de una persona con el fin de mejorar su desempeño enfocado al objetivo de la empresa."Lo que no se puede medir no se puede MEJORAR". Sin la evaluación del desempeño no tendríamos forma de identificar los parámetros de desarrollo.





---

## ***Resultados***

- ***Cuantitativos,***
- ***Cualitativo,***
- ***Conclusión***
- ***Limitaciones y sugerencias.***

---

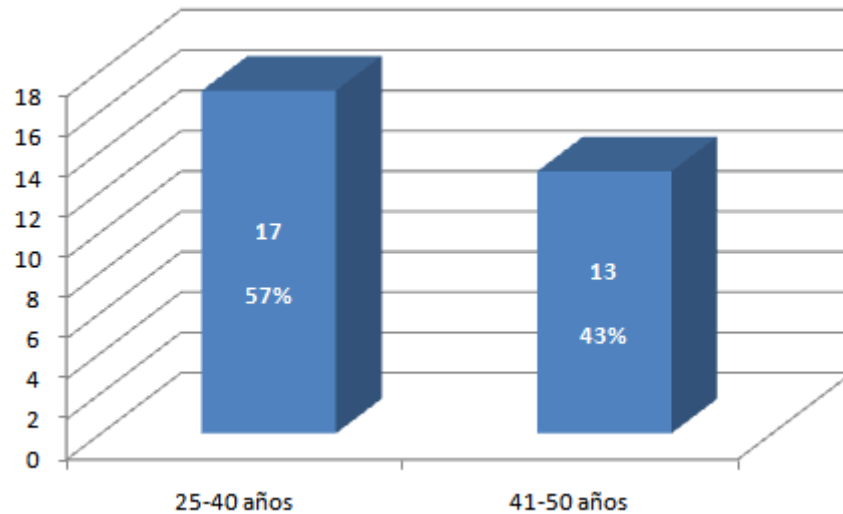
## Resultados Cuantitativos y Cualitativos

### Resultados Cuantitativos

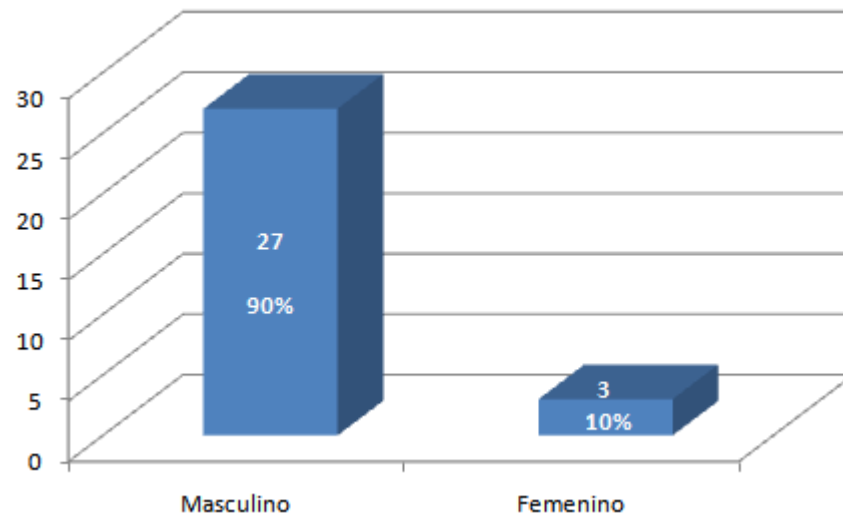
El análisis de los datos obtenidos como resultado del procedimiento antes mencionado se divide en dos secciones; análisis cuantitativo y análisis cualitativo, para de esta forma establecer indicadores generadores de un plan de acción.

Población: 30 Directores que se encargan del manejo de cada uno de los negocios que constituye la empresa.

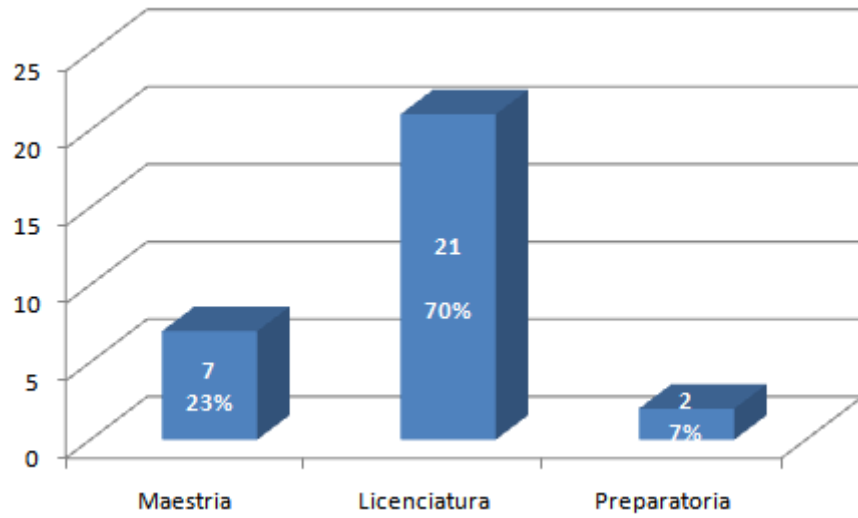
#### Datos generales de la muestra (edad, género, antigüedad, escolaridad)



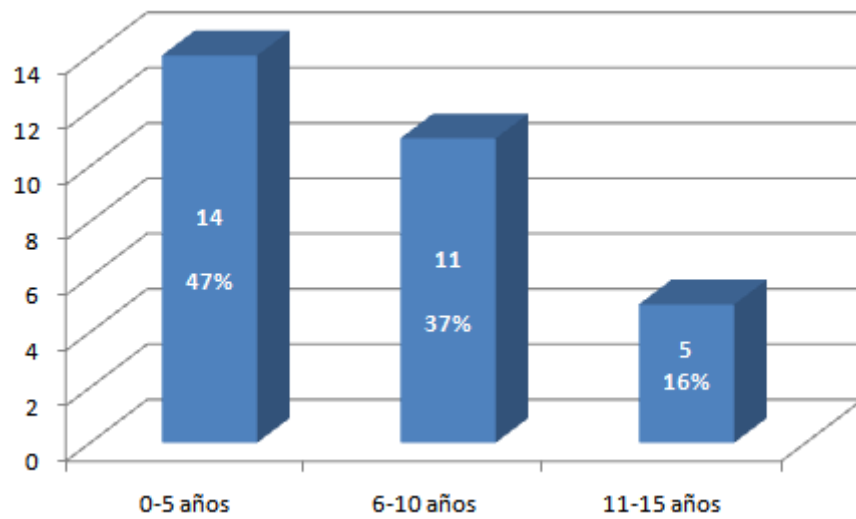
Gráfica 1. Se muestra la edad de los 30 directivos del presente estudio en donde se observa que el 57% de los directivos tienen un rango de edad entre 25-40 años y el 43% entre 41-50 años.



Gráfica 2. Se muestra el Género de 30 directivos que comprenden el estudio, en donde se observa que el 90% son del sexo masculino y 10% femenino.



Gráfica 3. En relación al Nivel de escolaridad de la población de 30 directivos, el 70% cuenta con nivel Licenciatura y solo el 23% de Maestría y el 7% que cuenta con preparatoria/técnico.



Gráfica 4. En la gráfica se muestra la Antigüedad de la muestra de 30 directivos, en donde el 47% de la población tiene un menor de 5 años en la empresa, el 37% entre 6-10 años y el 16% entre 11-15 años.

---

**Resultado de Análisis de documentos internos: Plan Estratégico, Descripciones de puesto, Organigramas, se identificaron los elementos clave que nos permitieran diseñar el perfil de acuerdo a los requerimientos de la empresa, buscando con ello el logro de los objetivos individuo – empresa.**

En las empresas muestra

La misión es:

***Ser la empresa líder de comida rápida de México ofreciendo un servicio y producto de alta calidad; que generan valor al accionista, siendo la mejor opción para el cliente.***

Visión:

***Generar valor al accionista, ofrecer a los clientes valor agregado en sus productos al promover comida distinta a la tradicional comida instantánea, Garantizar la excelencia en los procesos de operación, estandarización de productos con calidad, buenas porciones precios accesibles y competitivos, Identificar, reclutar y desarrollar a personas dentro del Grupo con opciones de crecimiento profesional y así convertirnos en el empleador ejemplar.***

**Los valores** son la base de actuación de las empresas muestra y además determinan la imagen que generamos ante nuestros clientes, proveedores y el entorno en general:

#### **Servicio y Enfoque al Cliente**

Logrando clientes satisfechos todo el tiempo

Todas las actividades que realizamos están enfocadas a identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes; logrando clientes satisfechos todo el tiempo.

#### **Excelencia Personal y Desarrollo Integral, Ambiente de trabajo excepcional**

Impulsamos el desarrollo integral de nuestros colaboradores y sus familias, buscando ampliar los conocimientos, habilidades y capacidades para alcanzar la excelencia.

#### **Respeto, Integridad y Austeridad**

Se requiere que los colaboradores respeten los principios éticos y morales, teniendo una congruencia entre el pensar, decir y hacer. Nuestro lema 'trabajo y ahorro' cobra vida en la austeridad entendida como el uso racional y eficiente de los recursos de la empresa.

#### **Vigilar la Calidad y Productividad**

Definimos la calidad como hacer bien las cosas a la primera utilizando óptimamente nuestros recursos, contando con los mejores procesos y tecnología de punta para exceder las expectativas de nuestros clientes y ser competitivos.

#### **Innovación y Creatividad**

Impulsamos la creatividad, ya que esto representa una base importante para el desarrollo y la mejora continua. En particular, queremos distinguirnos por ser una empresa con capacidad innovadora y resultados excelentes

#### **Responsabilidad, Compromiso y Trabajo en Equipo**

Requerimos de personas responsables y comprometidas capaces de hacer que sucedan las cosas, promoviendo en todo momento la colaboración y el trabajo en equipo.

**Se desarrollarán competencias para:**

**Ser la empresa líder de comida rápida de México ofreciendo un servicio y producto de alta calidad; que generan valor al accionista, siendo la mejor opción para el cliente.**

<b>Propósito Principal</b>	Ser la empresa líder de Comida rápida de México Ofreciendo un servicio y Producto de alta calidad
<b>Función Clave</b>	Comida Rápida
<b>Función Principal</b>	Ofrecer Servicio y Productos de Alta Calidad
<b>Unidad de Competencia</b>	Ser la mejor opción para el Cliente en Producto y Servicio
<b>Elementos de Competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar valor al Accionista</li> <li>- Ofrecer a los clientes valor agregado en sus productos, promoviendo comida distinta a la tradicional</li> <li>- Garantizar la Excelencia en los procesos operativos</li> <li>- Estandarización de Productos de Calidad</li> <li>- Ofrecer productos con buena porción, precios accesibles y competitivos</li> <li>- Desarrollar a colaboradores con valores institucionales para ser empleadores ejemplares.</li> </ul>
<b>Competencias Identificadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud de Servicio</li> <li>- Enfoque al Cliente</li> <li>- Calidad</li> <li>- Visión Estratégica</li> <li>- Conocimiento del Negocio</li> <li>- Innovación y Creatividad</li> </ul>

Tabla 5. Objetivo general del puesto directivo encaminado al cumplimiento de la misión de la empresa

Ahora, es importante considerar el propósito fundamental para la función de Dirección en sus diferentes campos de aplicación. Se preparó una declaración activa que exprese claramente la razón de ser de la función.

La declaración del propósito fundamental se basa en los objetivos del negocio, en los valores, calidad, objetivos y clientes de la empresa:

**Propósito Fundamental de Puesto:**

**Diseñar, Desarrollar e implementar las estrategias que permitan que la empresa logre establecerse como líder en el mercado mexicano, a través de establecer niveles adecuados de calidad en la operación, resultados financieros vs. proyecciones financieras a fin de lograr el crecimiento de la marca**

<b>Propósito Principal</b>	Diseñar, Desarrollar e Implantar estrategias que permitan que la empresa logre establecerse como líder en el mercado mexicano, a través de niveles adecuados en la Calidad en la operación y producto, resultados financieros, logrando así un crecimiento y posicionamiento de las marcas.
<b>Función Clave</b>	Liderazgo de la marca en el mercado mexicano
<b>Función Principal</b>	Diseño, Desarrollo e Implementación de estrategias operativas, Producto y Financieras.
<b>Unidad de Competencia</b>	Identificar, Diseñar, Desarrollar e Implementar Estrategias.
<b>Elementos de Competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque a Resultados</li> <li>- Ofrecer a los clientes valor agregado en sus productos, promoviendo comida distinta a la tradicional</li> </ul>

<b>Competencias Identificadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar la Excelencia en los procesos operativos</li> <li>- Optimización de costos</li> <li>- Supervisar y Validar el cumplimiento de los estándares de Calidad</li> <li>- Ofrecer productos excelentes al mercado objetivo</li> <li>- Desarrollar a colaboradores con valores institucionales para ser empleadores ejemplares.</li> <li>- Estrategias que logren posicionamiento diferenciado de la competencia</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque a Resultados</li> <li>- Desarrollo de Soluciones Estratégicas</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Enfoque al Cliente</li> <li>- Calidad</li> <li>- Visión Estratégica</li> <li>- Conocimiento del Negocio</li> <li>- Innovación y Creatividad</li> <li>- Habilidad de Supervisión</li> <li>- Habilidad numérica</li> <li>- Desarrollo de Otros</li> <li>- Conocimientos Financieros , RH, Calidad, Planeación Estratégica</li> <li>- Conocimiento de Indicadores económicos</li> </ul>

Tabla 6. Propósito fundamental del puesto de nivel directivo en donde las funciones deben basarse, involucrando y encaminado al Plan Estratégico.

Es importante considerar en el objetivo general y específico abarcar en su totalidad al área para que se desarrollen las competencias, haciendo referencia a los valores que refuerzan la estrategia y objetivo de la empresa.

Habiendo identificado el propósito fundamental, se procedió a identificar cómo se divide en funciones específicas. Esto permite identificar lo que necesita el puesto para asegurar que las competencias incluyan una contribución a los objetivos del negocio.

<b>Verbo Activo:</b>	<b>Objeto</b>	<b>Condiciones y Contexto</b>	<b>Competencia Requerida</b>
Elaborar	Productos excelentes al mercado objetivo	a través de la implementación de estándares de calidad en la operación de los productos de la marca	-Conocimiento del Negocio -Visión del Negocio -Enfoque en la Rentabilidad
<b>Verbo Activo:</b>	<b>Objeto</b>	<b>Condiciones y Contexto</b>	<b>Competencia Requerida</b>
Diseñar	Una estrategia de Cobertura Nacional	a través de una estrategia de crecimiento de la marca en las diferentes regiones del País	- Estrategia Comercial - Visión del Negocio
<b>Verbo Activo:</b>	<b>Objeto</b>	<b>Condiciones y Contexto</b>	<b>Competencia Requerida</b>
Optimizar	el costo de operación de la unidad de negocio	Estableciendo los márgenes de operación adecuados de acuerdo a las proyecciones financieras que de viabilidad al negocio.	- Orientación a Resultados - Administración y Finanzas - Indicadores Económicos
<b>Verbo Activo:</b>	<b>Objeto</b>	<b>Condiciones y Contexto</b>	<b>Competencia Requerida</b>
Implementar	la mayor y mejor estrategia de penetración de la marca en el público	a través de planes y programas de mercadotecnia	- Estrategias Comerciales -Creatividad e Innovación - Conocimiento Negocio

<b>Verbo Activo:</b>	<b>Objeto</b>	<b>Condiciones y Contexto</b>	<b>Competencia Requerida</b>
Dar seguimiento	Cumplimiento mínimo de los resultados de operación de las diversas regiones.		-Comunicación efectiva - Enfoque a resultados - Desarrollo de otros -Manejo de Personal - Enfoque a la Rentabilidad - Liderazgo -Supervisión
<b>Verbo Activo:</b>	<b>Objeto</b>	<b>Condiciones y Contexto</b>	<b>Competencia Requerida</b>
Diseñar	Estrategias que logren un posicionamiento diferenciado de las marcas de la competencia.	a través de estrategias de mercadotecnia que permitan la atracción de consumidores a los establecimientos	- Estrategia Comercial - Visión del Negocio
<b>Verbo Activo:</b>	<b>Objeto</b>	<b>Condiciones y Contexto</b>	<b>Competencia Requerida</b>
Facilitar	Una adecuada operación y el cumplimiento de los objetivos.	mediante la infraestructura necesaria así como los Recursos Humanos	- Trabajo en Equipo - Desarrollo de otros - Influencia - Liderazgo - Administración de Otros -Manejo de Personal -Supervisión Comunicación Efectiva - Enfoque a la Rentabilidad
<b>Verbo Activo:</b>	<b>Objeto</b>	<b>Condiciones y Contexto</b>	<b>Competencia Requerida</b>
Evaluar	Resultados óptimos de operación en la unidad de negocio	Identificando desviaciones y aplicando de forma inmediata las acciones correctivas que correspondan.	- Habilidad de Supervisión - Conocimiento del Negocio - Comunicación Efectiva -Liderazgo - Influencia
<b>Verbo Activo:</b>	<b>Objeto</b>	<b>Condiciones y Contexto</b>	<b>Competencia Requerida</b>
Lograr	el cumplimiento integral de los resultados presupuestados para la Unidad de Negocio	De acuerdo al Plan estratégico vigente.	- Planeación Estratégica - Enfoque a Resultados - Orientación a Resultados -Administración Financiera -Administración de Otros - Liderazgo -Desarrollo de Soluciones Estratégicas - Enfoque a la Rentabilidad
<b>Verbo Activo:</b>	<b>Objeto</b>	<b>Condiciones y Contexto</b>	<b>Competencia Requerida</b>
Optimizar	la operación y resultados de la unidad de negocio	a través de estrategias efectivas a corto y mediano plazo que se reflejen a través de los resultados financieros y de operación	- Desarrollo de Soluciones Estratégicas - Planeación Estratégicas - Enfoque a la Rentabilidad - Orientación a Resultados
<b>Verbo Activo:</b>	<b>Objeto</b>	<b>Condiciones y Contexto</b>	<b>Competencia Requerida</b>
Diseñar	Negocio rentable	a través de estrategias que permitan un sano crecimiento de la marca	- Enfoque a la Rentabilidad - Liderazgo - Estrategia Comercial - Creatividad e Innovación

Tabla No.7. Objetivos específicos para puesto directivo, que tienen como razón de ser la contribución a la Misión, visión y valores. (Luis, Ruiz Cecilia, Tinoco Sánchez Amparo 2007)



El objetivo de diseñar las piezas clave del puesto para el cumplimiento del objetivo es identificar las funciones individuales a un nivel en el que:

- Represente el logro de un resultado medible
- Sea discreta con respecto a otras funciones estratégicas como son otras Unidades de Negocio que se incorporen a la empresa.
- Contribuya a otras funciones

Probablemente de las funciones específicas mencionadas existan algunas en las que se requiera de la interrelación con otras áreas por ejemplo, Finanzas, Proyectos e Innovación, Mercadotecnia, , por lo tanto una de las competencias que se identifican será las relacionadas a este aspecto.

Lo importante en este punto es verificar que las funciones específicas estén encaminadas al cumplimiento del propósito fundamental del puesto, así mismo que el propósito fundamental contribuya al cumplimiento de la misión de la empresa.

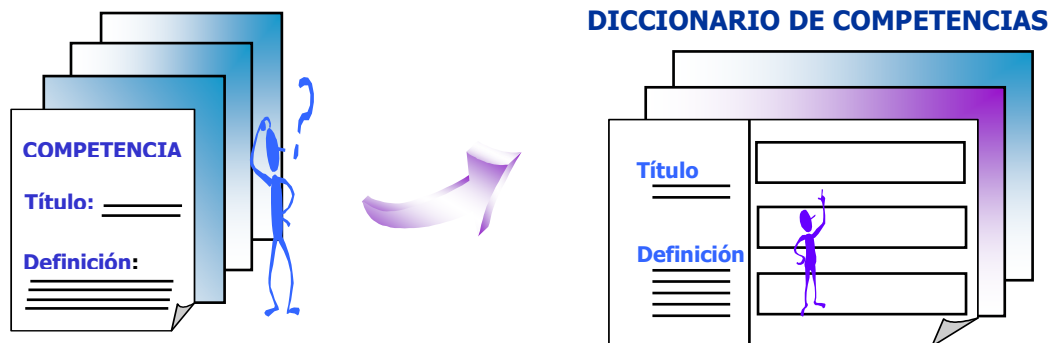
El objetivo fue identificar las Competencias Laborales requeridas para el diseño del Perfil y que este cubra totalmente los objetivos de la empresa.

	Misión Empresa	Valores Empresa	Propósito del puesto	Actividad Puesto 1	Actividad Puesto 2	Actividad Puesto 3	Actividad Puesto 4	Actividad Puesto 5	Actividad Puesto 6	Actividad Puesto 7	Actividad Puesto 8	Actividad Puesto 9	Actividad Puesto 10	Actividad Puesto 11	Frecuencia por Competencia	% Frecuencia
1 Servicio	1	1													2	2%
2 Enfoque al Cliente	1	1	1												3	4%
Excelencia Personal y Desarrollo Integral,																
3 Ambiente de trabajo excepcional		1													1	1%
4 Respeto, Integridad y Austeridad		1													1	1%
5 Calidad	1	1	1												3	4%
6 Productividad		1													1	1%
7 Innovación y Creatividad		1													1	1%
8 Responsabilidad		1													1	1%
9 Compromiso		1													1	1%
10 Trabajo en Equipo		1								1					2	2%
11 Visión Estratégica	1		1	1											3	4%
12 Conocimiento del Negocio	1	1	1	1			1				1				5	6%
13 Creatividad e Innovación	1		1				1							1	4	5%
14 Enfoque a Resultados			1					1				1			3	4%
15 Desarrollo de Soluciones Estratégicas			1									1	1		3	4%
16 Liderazgo			1					1		1	1	1		1	6	7%
17 Habilidad de Supervisión			1					1		1	1				4	5%
18 Habilidad numérica			1								1				1	1%
19 Desarrollo de Otros			1					1		1					3	4%
20 Conocimientos Administración y Finanzas			1			1						1			3	4%
21 Conocimientos RH			1												1	1%
22 Conocimientos Calidad			1												1	1%
23 Conocimientos Planeación Estratégica			1									1	1		3	4%
24 Conocimiento de Indicadores económicos			1			1									2	2%
25 Enfoque en la Rentabilidad				1				1		1		1	1	1	6	7%
26 Estrategia Comercial					1			1							4	5%
27 Visión del Negocio				1	1			1							3	4%
28 Orientación a Resultados						1							1		2	2%
29 Comunicación efectiva								1		1	1				3	4%
30 Manejo de Personal								1		1					2	2%
31 Influencia										1	1				2	2%
32 Administración de Otros										1		1			2	2%
# Competencias por Concepto (Empresa, Valores, Puesto)	6	10	16	4	2	3	3	7	2	9	5	7	4	4	82	100%
% Competencias por Concepto (Empresa, Valores, Puesto)	19%	31%	50%	8%	4%	6%	6%	14%	4%	18%	10%	14%	8%	8%		50
		32	100%											100%		

Tabla No 8 . Competencias identificadas del análisis funcional de la misión, valores de la empresa y puesto

## Diseño de Diccionario de Competencias.

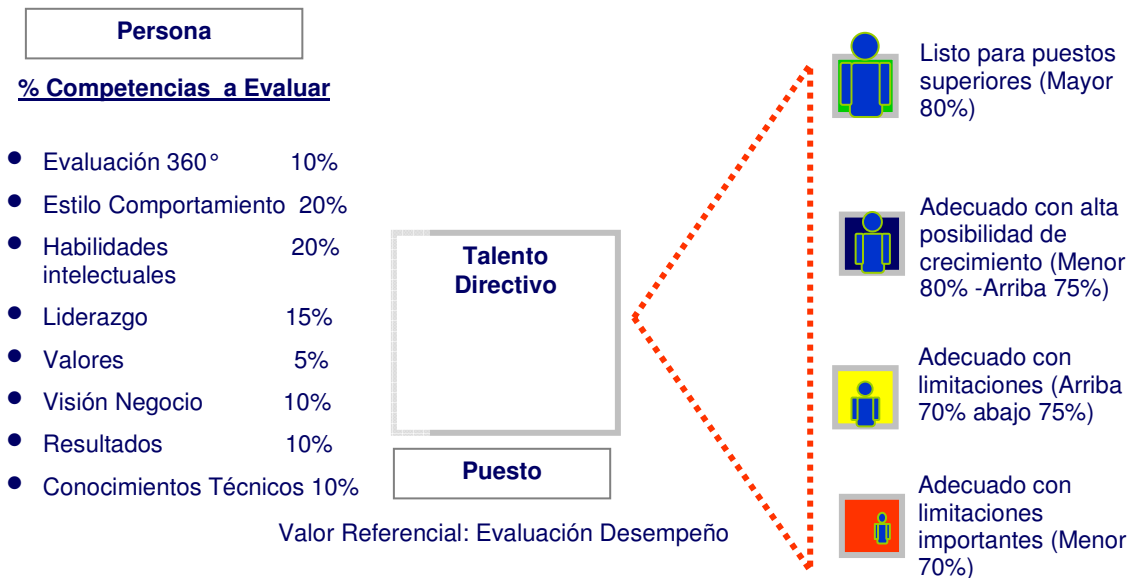
El diccionario clasifica las citadas competencias en diversos ordenes: orden técnico, negocio, gerencial, de interacción humana y de servicio al cliente (ver anexo 1).



Esquema No. 20 . Diseño del Diccionario de competencias laborales ( Luís Ruiz, Tinoco Sánchez, 2007)

## Perfiles de Puesto Tipo

Para definir el perfil del puesto tipo se determina y define la siguiente escala que clasifica la evaluación realizada.



## Grados de Competencias

5: **Alto o desempeño superior:** Es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño que excede expectativas y objetivos planteados

4: **Bueno:** dentro del estándar con promedio de desempeño adecuado cumple objetivos establecidos

3: **Mínimo necesario para el puesto,** pero dentro del perfil requerido. Es el punto que debe alcanzar un empleado, de lo contrario no se le consideraría competente para el puesto. No indica un subvaloración de la competencia.

2: **Insatisfactorio.** Este nivel no se aplica para la descripción del perfil ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto.

1: **Inadecuado:** Este nivel indica que la persona no tiene desarrollada la competencia en el puesto.



### Perfil de Puesto Ideal

Puesto: \_\_\_\_\_  
Escolaridad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_  
Antigüedad: \_\_\_\_\_

Objetivos Nivel Directivo	INTERPRETACIÓN POR TIPO DE COMPETENCIA 360°			PESO
		Ideal	Peso	
Administrar el área	Orientación a resultados	5.00	1	10 %
Generar Soluciones Estratégicas	Conocimiento del negocio	5.00	1	
Enfoque al Negocio	Enfoque en la rentabilidad	5.00	1	
Generar Soluciones Estratégicas	Desarrollo de Soluciones Estratégicas	5.00	1	
Asesoría Cliente Interno - Externo	Orientación al servicio	5.00	1	
Asegurar la implantación de Soluciones	Trabajo en equipo	5.00	1	
Administración del personal	Desarrollo de otros	5.00	0.5	
Asesoría Cliente Interno - Externo	Comunicación efectiva	5.00	1	
Asegurar la implantación de Soluciones	Influencia	5.00	1	
Administración del personal	Administración de otros	5.00	0.5	
Asegurar la implantación de Soluciones	Liderando el cambio	5.00	1	
	<b>Total Competencias</b>	<b>5.00</b>	<b>10</b>	
	<b>EVALUACIÓN PSICOMÉTRICAS POR COMPETENCIAS</b>			<b>PESO</b>
	Concepto	Ideal		
Generar Soluciones Estratégicas	<b>Estilos de Comportamiento ( Cleaver)</b>	D		20 %
Asegurar la implantación de Soluciones		80	5	
Asegurar la implantación de Soluciones		I		
Asegurar la implantación de Soluciones		45	5	
Asegurar la implantación de Soluciones		S		
		25	5	
		C		
		50	5	
			<b>20</b>	
Generar Soluciones Estratégicas	<b>Habilidades Intelectuales (Terman )</b>	Promedio Alto a Superior		20 %
		116-121	<b>20</b>	
Administración del personal y del área	<b>Moss</b>			15 %
Administración/Asesorar al Personal	Habilidad en Supervisión	50	3	
Administración/Asesorar al Personal	Resolución de Problemas Interpersonales	60	3	
Asesoría Cliente Interno - Externo	Criterio y Juicio Personal	70	3	
Asesoría Cliente Interno - Externo	Interacción Personal	60	3	
	Sentido Común y Tacto	50	3	
			<b>15</b>	
Crear Sinergia	<b>Valores (Spranger)</b>			5 %
	Teórico	60	1.7	
	Económico	70	1.7	
	Político	60	1.6	
			<b>5</b>	
Generar Soluciones Estratégicas	<b>Visión del Negocio</b>			10 %
	Nivel de Dominio	8	<b>10</b>	
Generar Soluciones Estratégicas	<b>Resultados</b>	8	<b>10</b>	10 %
Asegurar la implantación de Soluciones	Nivel de Dominio			
Generar Soluciones Estratégicas	<b>Conocimientos</b>			10 %
Asegurar la implantación de Soluciones	Teórico	8	1.4	
Administración del Personal	Prácticos	8	1.4	
Generar Soluciones Estratégicas	Manejo de Personal	8	1.4	
Generar Soluciones Estratégicas	Planeación Estratégica	8	1.4	
Administración del área	Administración y Finanzas	8	1.4	
Generar Soluciones Estratégicas	Indicadores económicos	8	1.5	
	Estrategias comerciales ejecutivas	8	1.5	
			<b>10</b>	
			<b>100</b>	
	<b>Rangos de Calificación</b>			
	Menos 70%	Arriba 70% y abajo 75	Arriba de 75 y abajo 80%	Mayor a 80%
	Inadecuado para el puesto actual	Adecuado con Limitaciones	Adecuado para el puesto actual	Puede desempeñar puesto superiores
	<b>Datos Referenciales</b>			<b>Total Evaluación</b>
	<b>Evaluación del Desempeño</b>			<b>100.00</b>
	<b>100 %</b>			

Tabla No. 9. Perfil ideal del puesto de directivo ( Luis Ruiz, Tinoco Sánchez,2007)

## Resultado de Evaluación (Psicométrica y Evaluación 360°).

### Evaluación de 360°.

Las competencias que serán evaluadas son:

Orientado a resultados, conocimiento del negocio, enfoque a la rentabilidad, desarrollo de soluciones estratégicas (Competencias Frías).

Orientación al servicio, trabajo en equipo, desarrollo y administración de otros, comunicación efectiva, influencia, liderando el cambio (Competencias Cálidas).

Promedios de Competencias Frías

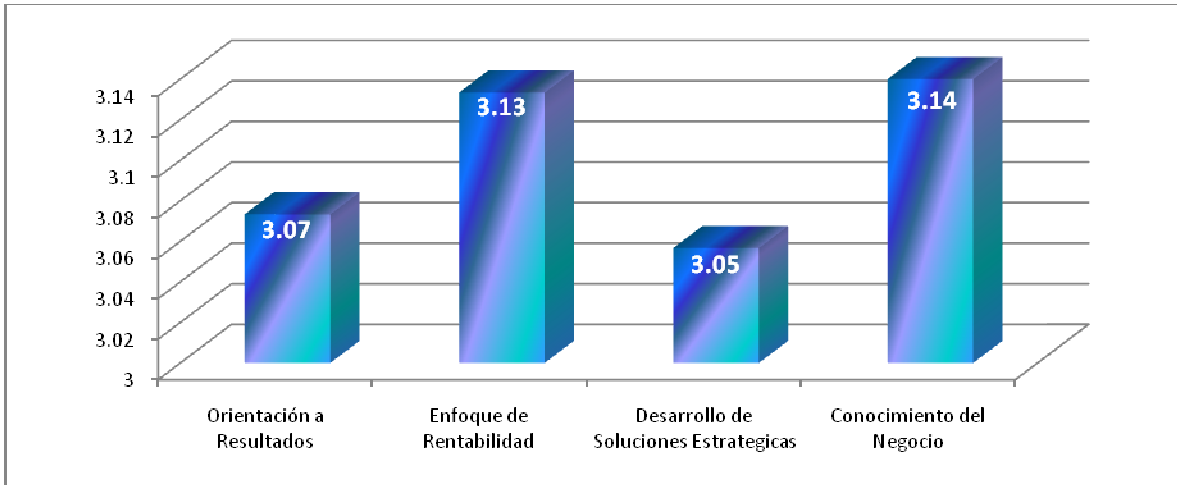


Gráfico 5. Se presentan los promedios obtenidos de la población en Competencias Frías, las cuales se ubican en el grado 3, denominado como el mínimo necesario para el puesto, en comparación con el grado ideal requerido (grado 5), generando una brecha de 2 grados.

Promedios de Competencias Cálidas

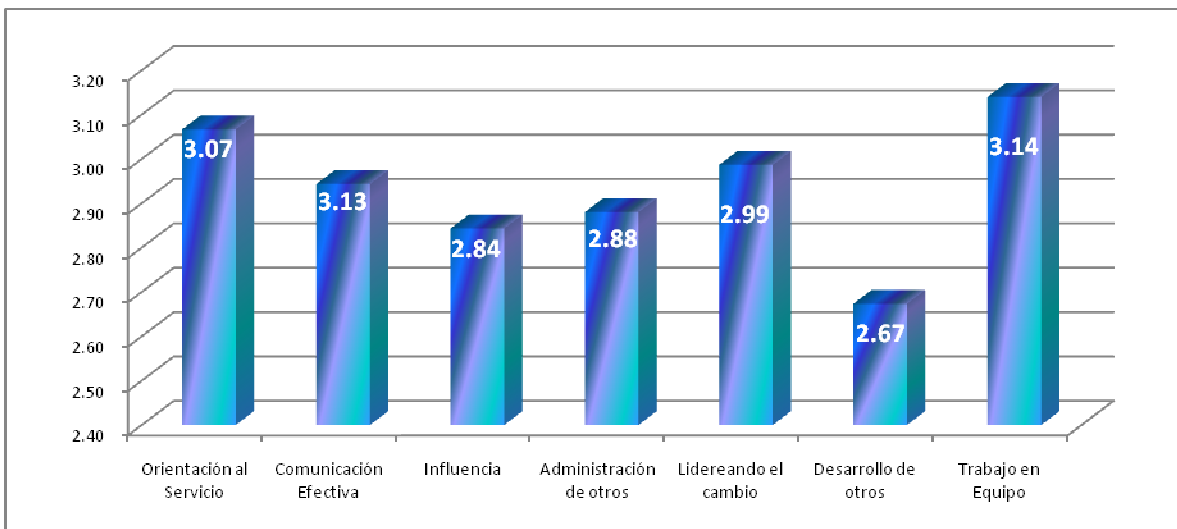


Gráfico 6. Se representan los promedio obtenidos de la población en Competencias Cálidas, las cuales se ubican en promedio en el grado 3, denominado como el mínimo necesario para el puesto, en comparación con el grado ideal requerido (grado 5), generando una brecha de 2 grados, siendo los más altos; trabajo en equipo, comunicación efectiva y orientación al servicio.

Al considerar los resultados en conjunto (competencias frías y calidas) de la evaluación de 360°, se obtiene una variación de 2.06 grados en comparación del perfil ideal vs el real del nivel directivo.

<i>Estadística Descriptiva</i>	
Media	2.95
Mediana	3.01
Moda	3.13
Desviación estándar	0.3328
Varianza de la muestra	0.1108
Mínimo	2.43
Máximo	3.74

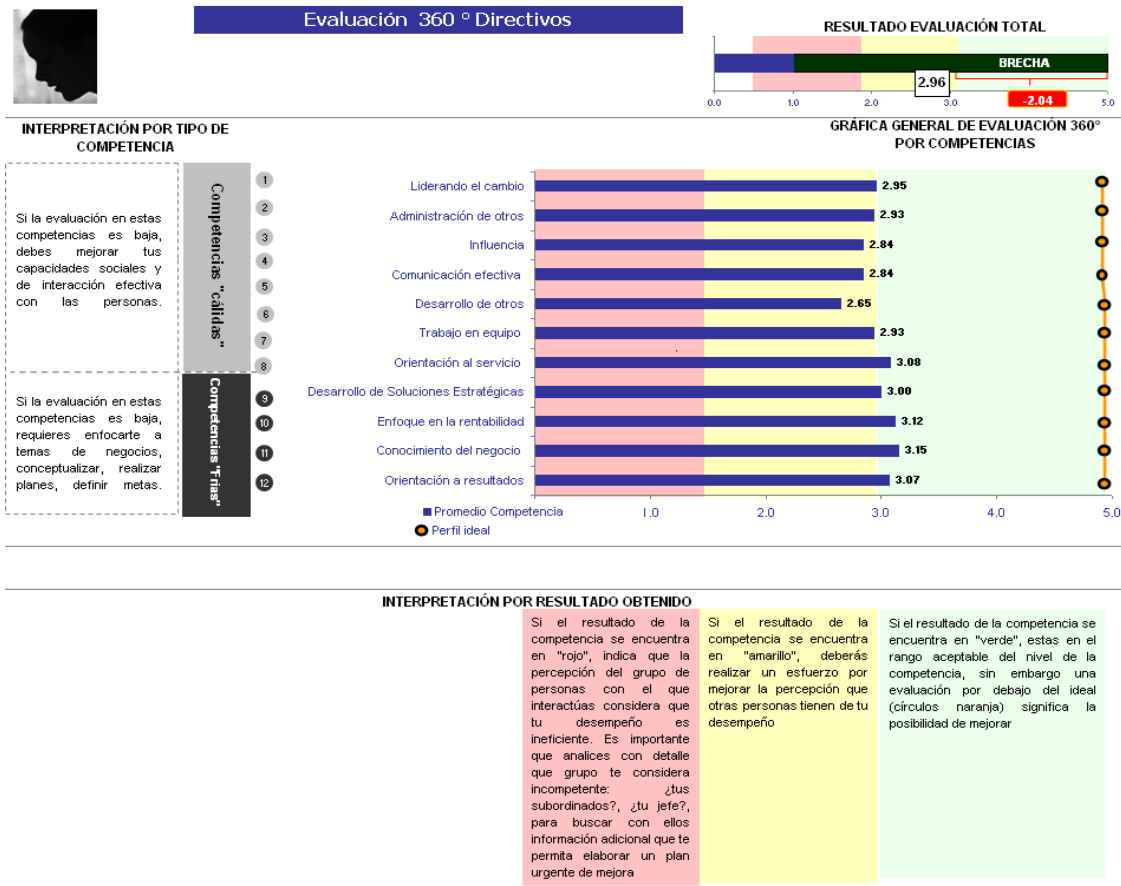


Tabla No. 10. Resultados de evaluación 360° promedio de la población de 30 directivos (Luís Ruiz, Tinoco Sánchez, 2007), en la cual se concentra perfil vs. real, y su interpretación, concluyendo que la población se encuentra en el grado 3, considerado como el punto mínimo necesario para considerarse competente para el puesto a nivel dirección.

### Test de Inteligencia Therman Merril.

Se miden con 10 grupos de preguntas o ejercicios diferentes para cada función: Información, juicio, vocabulario, síntesis, concentración, análisis, abstracción, planeación, organización y atención. La competencia que evalúa es: Habilidad intelectual de los directivos.

Promedio de Inteligencia de Therman Merril.

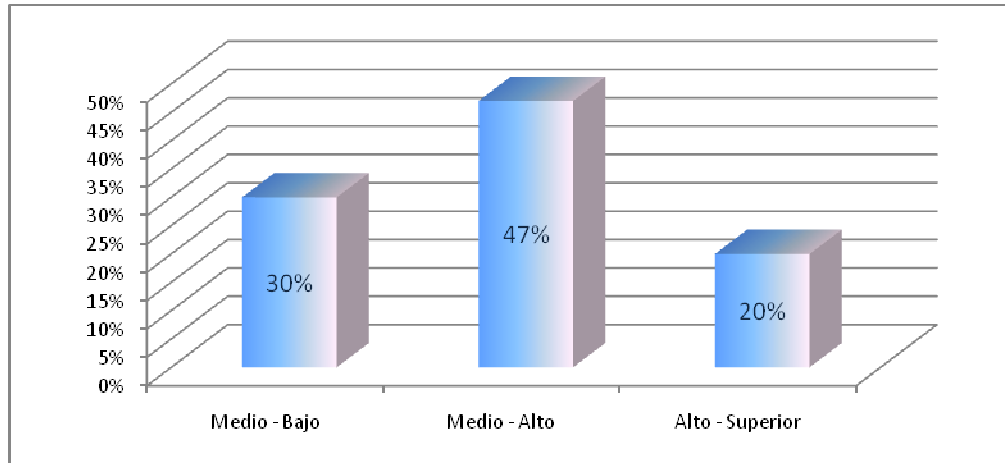


Grafico 7, Matriz de rangos cualitativos de la evaluación de Therman Merril, sobre la cual se concluye que sólo el 20% de la población califica dentro del grado requerido por el perfil ideal, denominado, Alto – Superior, por tanto, se considera que la población se ubica dentro del grado 4, concluyendo que el perfil promedio es bueno, dentro del estándar de desempeño requerido para el logro de los objetivos establecidos.

### Test Cleaver.

Los estilos de comportamiento que considera Cleaver son: Dominio, influencia, constancia y apego.

Promedio de Estilos de Comportamiento.

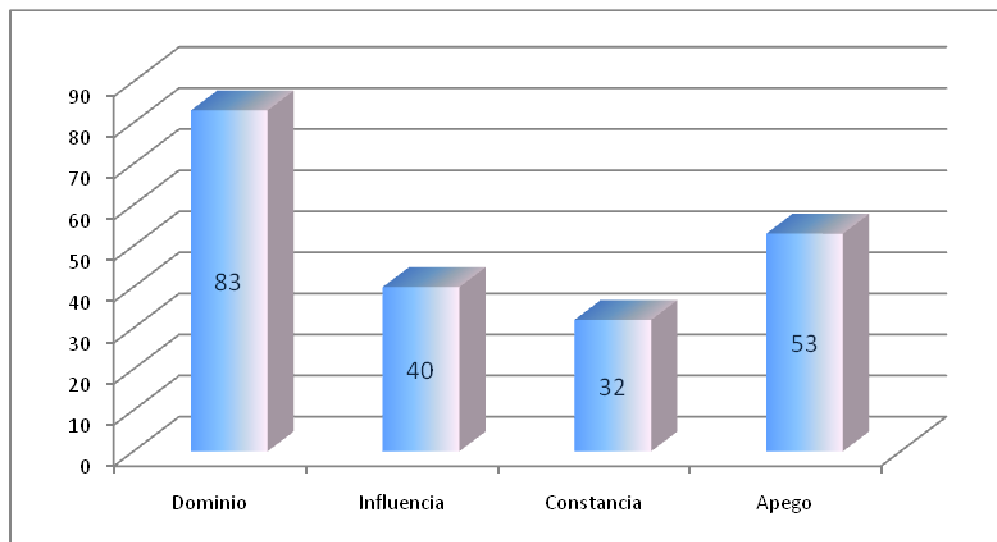


Grafico 8. Se representa el promedio los resultados de Cleaver, generando los siguientes grados de competencia (considerando el grado requerido en el perfil ideal): Dominio, grado 5, Influencia, grado 5, constancia, grado 5, y apego, grado 5. Concluyendo que el perfil promedio de la población, se ubica en el nivel de alto o desempeño superior.

**Test de Valores de Spranger.**

La descripción de los valores en el puesto es una herramienta de percepción múltiple que permite la calificación del puesto, con base en la importancia relativa de los seis Valores considerados son:

T = Teórico, E = Económico A = Artístico S = Social P = Político R = Regulatorio. El valor que predomina en el equipo directivo es el valor Político y económico.

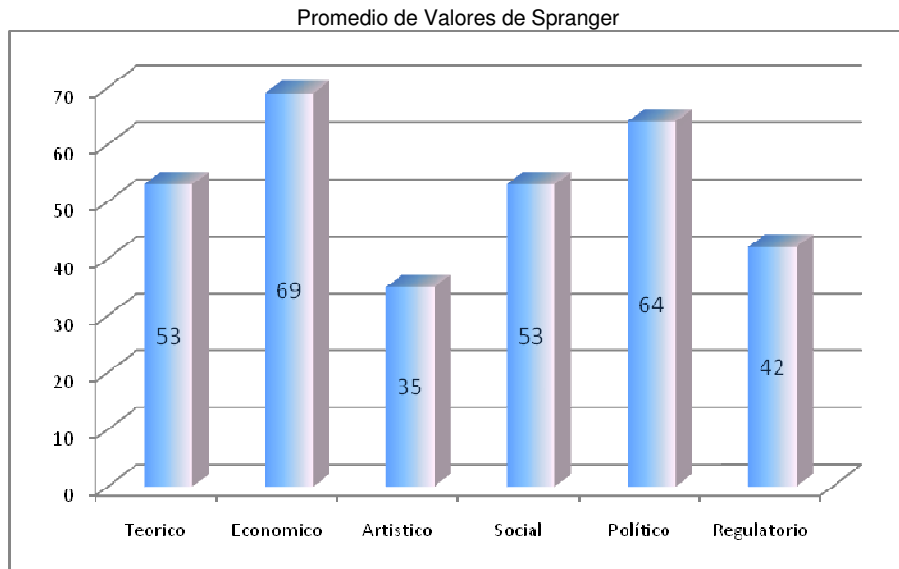


Grafico 9. Se presentan los Promedios de Valores, generando los siguientes grados de competencia (considerando el grado requerido en el perfil ideal): Teórico, grado 5, Económico, grado 5, Artístico, grado 5, Social, grado 4, Político, grado 5, y Regulatorio, grado 5. Concluyendo que el perfil promedio de la población, se ubica en el nivel de alto o desempeño superior es decir el perfil promedio del puesto de Directivo.

**Resultados evaluación Moss**

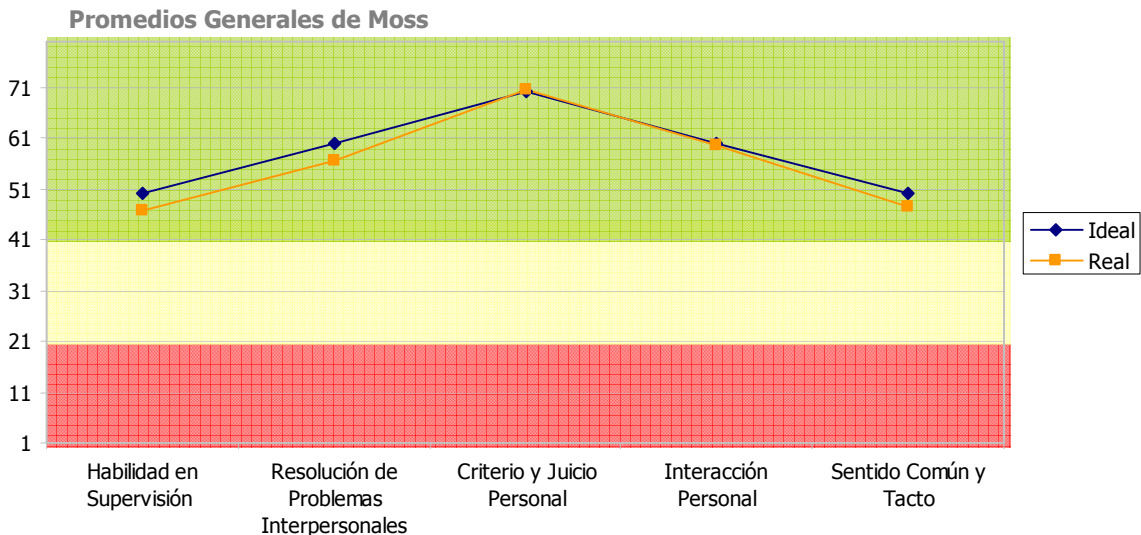


Grafico 10. Se representan los promedios del nivel directivo de la evaluación del MOSS, generando los siguientes grados de competencia (considerando el grado requerido en el perfil ideal): Habilidad en supervisión, grado 5, Resolución de problemas interpersonales, grado 5, criterio y juicio personal, grado 5, interacción personal, grado 5, y sentido común y tacto, grado 5. Concluyendo que el perfil promedio de la población, se ubica en el nivel de alto o desempeño superior es decir el perfil promedio del puesto de Directivo.

---

## Resultados de la Evaluación del Desempeño

Un factor importante que debemos considerar es la **Evaluación del Desempeño** definida como una herramienta que permite revisar periódicamente el resultado del trabajo de una persona con el fin de mejorar su desempeño enfocado al objetivo de la empresa. "Lo que no se puede medir no se puede MEJORAR". Sin la evaluación del desempeño no tendríamos forma de identificar los parámetros de desarrollo. En la población de análisis identificamos que el promedio general de Desempeño es de 94.7%,

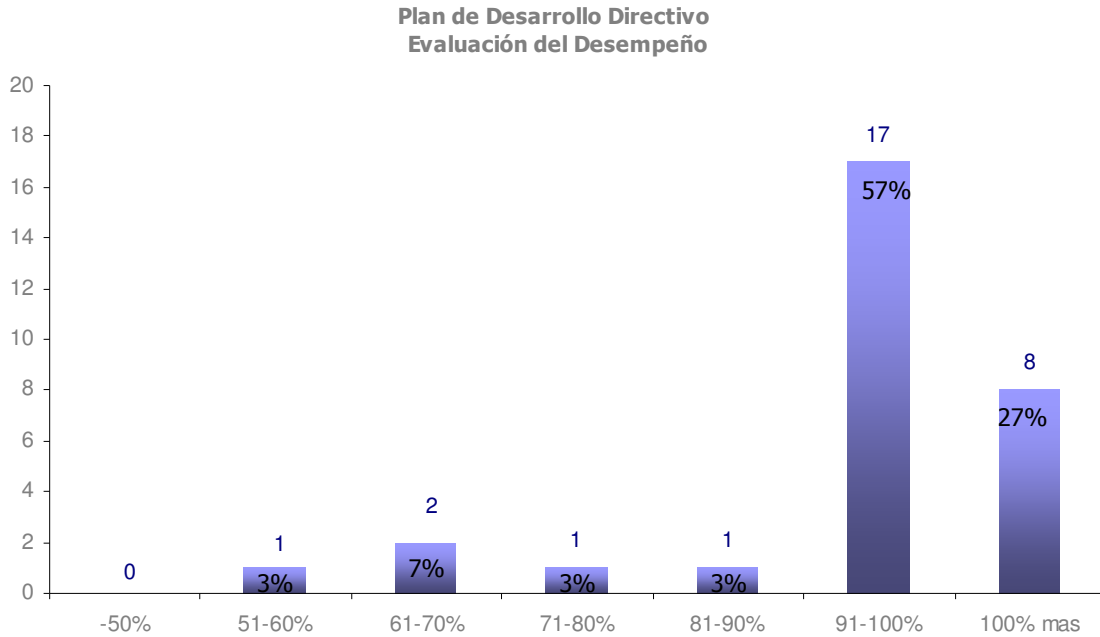


Gráfico 11. En esta gráfica podemos observar el porcentaje de Evaluación del Desempeño de la población de 30 directivos.



## Resultados generales Perfil tipo vs. Resultados reales

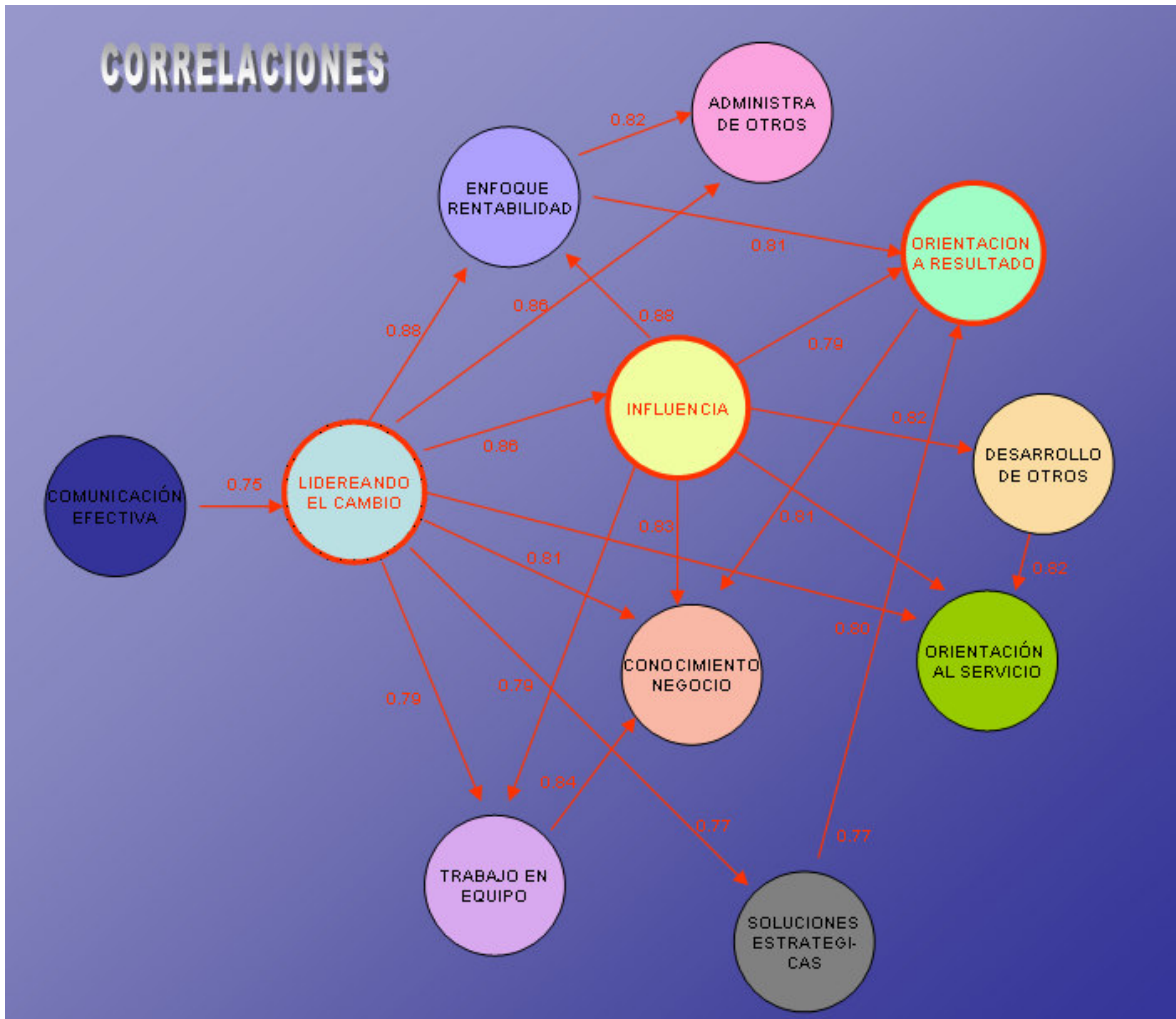
A continuación se concentran los resultados que se arrojan de la aplicación de la evaluación por competencias, misma que se realizó con una muestra total de 30 directores sin considerar el área en la que se desenvuelven dentro de las organizaciones muestra.

		Perfil de Puesto Ideal vs. Real Promedio Directivos						
		Puesto: Escolaridad	Dirección			Licenciatura área económico - Administrativo		
Objetivos Nivel Directivo	INTERPRETACIÓN POR TIPO DE COMPETENCIA 360°						PESO	
		Ideal	Real	Variación	Peso	%		
Administrar el área	Orientación a resultados	5.00	3.07	1.93	1	0.61		
Generar Soluciones Estratégicas	Conocimiento del negocio	5.00	3.15	1.85	1	0.63		
Enfoque al Negocio	Enfoque en la rentabilidad	5.00	3.12	1.88	1	0.62		
Generar Soluciones Estratégicas	Desarrollo de Soluciones Estratégicas	5.00	3.00	2.00	1	0.60		
Asesoría Cliente Interno - Externo	Orientación al servicio	5.00	3.08	1.92	1	0.62	10 %	
Asegurar la implantación de Soluciones	Trabajo en equipo	5.00	2.93	2.07	1	0.59		
Administración del personal	Desarrollo de otros	5.00	2.65	2.35	0.5	0.27		
Asesoría Cliente Interno - Externo	Comunicación efectiva	5.00	2.93	2.07	1	0.59		
Asegurar la implantación de Soluciones	Influencia	5.00	2.84	2.16	1	0.57		
Administración del personal	Administración de otros	5.00	2.93	2.07	0.5	0.29		
Asegurar la implantación de Soluciones	Liderando el cambio	5.00	2.95	2.05	1	0.59		
	<b>Total Competencias</b>	<b>5.00</b>	<b>2.97</b>	<b>2.03</b>	<b>10</b>	<b>5.97</b>		
		EVALUACIÓN PSICOMÉTRICAS POR COMPETENCIAS					PESO	
		Concepto	Ideal	Real				
Generar Soluciones Estratégicas	<b>Estilos de Comportamiento (Cleaver)</b>	D						
		80	82.27	-2.27	5	5.14		
Asegurar la implantación de Soluciones	I	45	39.63	5.37	5	4.40		
Asegurar la implantación de Soluciones	S	25	31.33	-6.33	5	6.27		
Asegurar la implantación de Soluciones	C	50	51.45	-1.45	5	5.15	20 %	
					<b>20</b>	<b>20.96</b>		
Generar Soluciones Estratégicas	<b>Habilidades Intelectuales (Terman)</b>	Promedio Alto a Superior	Promedio Termino Medio		<b>20</b>	<b>15</b>	20 %	
		116-121						
Administración del personal y del área	<b>Moss</b>	Habilidad en Supervisión	50	46.83	3.17	3	2.81	
Administración/Asesorar al Personal		Resolución de Problemas Interpersonales	60	56.53	3.47	3	2.83	
Administración/Asesorar al Personal	Criterio y Juicio Personal	70	70.5	-0.50	3	3.02		
Asesoría Cliente Interno - Externo	Interacción Personal	60	59.63	0.37	3	2.98		
Asesoría Cliente Interno - Externo	Sentido Común y Tacto	50	47.5	2.50	3	2.85		
					<b>15</b>	<b>14.49</b>	15 %	
Crear Sinergia	<b>Valores (Allport)</b>	Teórico	60	52.4	7.60	1.7	1.48	
		Económico	70	68.77	1.23	1.7	1.67	
		Político	60	63.4	-3.40	1.6	1.69	
					<b>5</b>	<b>4.85</b>	5 %	
Generar Soluciones Estratégicas	<b>Visión del Negocio</b>	Nivel de Dominio	8	7.82	0.18	<b>10</b>	<b>9.78</b>	10 %
Generar Soluciones Estratégicas		<b>Resultados</b>	8	7.77	0.23	<b>10</b>	<b>9.71</b>	10 %
Asegurar la implantación de Soluciones	Nivel de Dominio							
Generar Soluciones Estratégicas	<b>Conocimientos</b>	Teórico	8	7.33	0.67	1.4	1.28	
Asegurar la implantación de Soluciones		Prácticos	8	7.68	0.32	1.4	1.34	
Administración del Personal		Manejo de Personal	8	7.55	0.45	1.4	1.32	
Generar Soluciones Estratégicas		Planeación Estratégica	8	7.83	0.17	1.4	1.37	
Generar Soluciones Estratégicas		Administración y Finanzas	8	7.53	0.47	1.4	1.32	
Administración del área		Indicadores económicos	8	7.80	0.20	1.5	1.46	
Generar Soluciones Estratégicas		Estrategias comerciales ejecutivas	8	8.13	-0.13	1.5	1.52	
						<b>10</b>	<b>9.62</b>	10 %
						<b>100</b>	<b>90.37</b>	
<b>Rangos de Calificación</b>		Menos 70% Inadecuado para el puesto actual	Arriba 70% y abajo 75 Adecuado con Limitaciones	Arriba de 75 y abajo 80% Adecuado para el puesto actual	Mayor a 80% Puede desempeñar puesto superiores			
<b>Datos Referenciales</b>		<b>Evaluación del Desempeño</b>					<b>Total</b>	
		<b>94.7 %</b>					<b>90.37</b>	Pueden desempeñar puesto superior

Tabla No. 11, Matriz de Resultados de Perfil Ideal vs. Perfil Real de Nivel Directivo (Luís Ruiz ,Tinoco Sánchez, 2007), en la cual se concentra el perfil promedio de la muestra total, el perfil ideal establecido para la posición de Director, y el porcentaje de variación.

### Resultados de Correlación de Pearson.

Los resultados obtenidos en base a la aplicación se analizaron por medio de correlación de Pearson, misma que orientara de una mejor manera las competencias sobre las cuales versara principalmente de Plan de Desarrollo Directivo, esto en congruencia a la optimización del plan a seguir.



Gráfica 14. Se representan los resultados de las correlaciones de Pearson. En donde, se observan relaciones directamente proporcionales positivas entre competencias principalmente entre Liderando el cambio, Influencia y Orientación a Resultados, entre otras más con menor número de relaciones existentes, por tanto fungirían como directrices para influir en el resto de competencias.

A través de las diferentes herramientas de evaluación aplicadas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Con una muestra total de 30 evaluaciones psicométricas se obtiene un perfil promedio de directivos, el cual al cotejarlo con el perfil ideal para la posición directiva se obtiene un porcentaje de compatibilidad del 90.37 %vs. 100%, observando brechas en torno a las competencias establecidas dando como resultado las siguientes áreas de oportunidad.

**PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO  
NIVEL DIRECTIVO**

Puesto Actual		
Nombre		
Competencias a Desarrollar		
Tipo de Competencias	Competencias	Plan de Acción
<b>Competencias Calidas</b>	Desarrollo de Otros	
	Influencia	
	Comunicación Efectiva	
	Administración de Otros	
	Trabajo en Equipo	
	Lidereando el Cambio	

Tabla 12. Como podemos observar en la Tabla de Competencias Laborales representa una necesidad de intervención real en torno a 6 competencias como áreas de oportunidad, clasificadas básicamente sobre las competencias calidas, lo cual quiere decir que se debe enfocar el Plan de Desarrollo de los directivos inicialmente en aquellas competencias con mayor repercusión con la interacción interpersonal.

---

## **Análisis Cualitativo de información.**

Con base en los resultados obtenidos de la población muestra, podemos realizar un análisis detallado de los hallazgos de esta población. Iniciaremos con el análisis de las características de la muestra al ser una población con un rango de edad entre 25 hasta 50 años, se caracterizan por el automantenimiento y el auto ajuste, preocupados por dejar como legado un Patrimonio, buscan mantenerse activos. Valoran: El éxito laboral ya que representa el éxito personal, Status, Cantidad de ingresos materiales, Libertad de expresión, La familia, Ser respetados, bienes materiales, Darse lujos, Ser identificados como diferentes o innovadores, Ser dueños de su propio "algo" (espacio, ideas, tendencias).

Por todo lo anterior, podemos ver que es una población que buscará constantemente autodirigir sus objetivos laborales con lo personal. Consideramos que este proceso es de gran relevancia para la población, confirmando a través de la entrevista, que al día de hoy consideran a la empresa como un medio para alcanzar sus metas de carrera. Sin embargo, como profesionales no debemos olvidar que es un proceso continuo por el tipo de población que estamos tomando, ya que también en este rango de edad se acepta la vida como es o hace ajustes. Lo cual, nos lleva a considerar que puede presentar un cambio de carrera, porque se encuentran en una etapa en la que cuestionan respecto de la calidad de su vida; adicional si consideramos que la mayor parte son hombres, por naturaleza genérica son proveedores del núcleo familiar; por tanto, buscarán estabilidad, desarrollo y Calidad de Vida.

La población tiene varias motivaciones al pertenecer a la organización, como primer lugar el salario que se percibe, al realizar un estudio de mercado se determinó que se encuentran dentro del rango de la media en empresas del mismo sector, lo cual; coloca a la empresa en una posición competitiva ante la percepción de los niveles directivos; cubriendo el supuesto mencionado por Schein en el Modelo Racional –Económico "que las personas se encuentran principalmente motivadas por un interés económico que es un recurso manejado por las empresas, para obtener cumplimiento organizacional por parte de los distintos miembros". Adicionalmente, consideramos otro factor positivo que es el ambiente laboral siendo empresas líderes en operar restaurantes de comida rápida el ambiente es jovial, pues la población global administrativos y operativos tiene un rango de edad entre 18 y 40 años. Por lo tanto, vemos que hasta el momento el nivel de motivación que impera en las empresas (A Y B) cubren el supuesto mencionado por el "Modelo Social", "Las normas de productividad son establecidas por los mismos grupos de trabajo", ambos son modelos que juegan a favor para retener a los directivos en la empresa.

En la muestra, 26 directivos tienen un nivel académico de Licenciatura y 2 nivel Maestría, por lo que podemos ver que este sector de la muestra, adquirió los conocimientos y el desarrollo de capacidades y actitudes es un programa educativo formal, encontrando una diferencia con 2 directivos que tienen un nivel técnico y que su crecimiento ha sido en la organización y han reforzado sus conocimientos con cursos formales de capacitación; por lo anterior, podemos ver que los directivos son conscientes de los conocimientos mínimos para desempeñar una función productiva de manera eficiente y lograr los resultados esperados.

De acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño promedio (94.7%), se observa que cubren muy bien el objetivo determinado para su posición, lo cual nos demuestra que son personas competentes que proporcionan evidencia, es decir, demuestran que poseen un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que les permiten contar con una base para el desempeño eficaz de una función productiva. Sin embargo, es importante asegurar que las Cédulas de Evaluación, están alineadas a los objetivos de la organización y encontrar con esto una evidencia objetiva de los resultados.

Un factor a favor del desarrollo de las competencias y que nos permite asegurar que los niveles directivos han contado, con un aprendizaje en la ejecución cotidiana de la función directiva en el centro de trabajo, es la antigüedad que poseen en el puesto (mayor a 5 años); pues nos confirma que la empresa, les ha proporcionado la oportunidad de desarrollar competencias. Además, las personas han acumulado experiencias, a través de su actuación diaria como miembros de un grupo social y de su interrelación con otras áreas de trabajo, considerando que tiene a su cargo áreas de Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Mercadotecnia, Mantenimiento, Operaciones, y que éstas se convierten en formas alternativas que propician la acumulación de conocimientos.

La Evaluación de 360°, es un instrumento que nos proporciona datos muy enriquecedores, a pesar de que se observó cierta resistencia debido a la falta de cultura, para evaluar al nivel directivo y no pensar en las repercusiones ó falta de objetividad, los resultados generales los ubican en un código amarillo que su lectura nos dice que los directivos "están en un rango Medianamente Aceptable", lo cual, significa que requieren mejorar, realizar un esfuerzo para mejorar la percepción que otras personas, tienen de su desempeño.

---

Lo que encontramos, fue que las competencias menos desarrolladas en el nivel directivo son, las Competencias Cálidas, las cuales fueron definidas como aquellas que requieren capacidades sociales y de interacción efectivas con las personas (Administración de otros, Influencias, Comunicación efectiva, Desarrollo de Otros, Trabajo en equipo. Las competencias Frías se encuentran en un código verde que significa que se encuentra en un rango "Aceptable"; del total (11), son las competencias más desarrolladas, sin embargo; al encontrarse en el rango mínimo (3) del color verde, suele correr el riesgo de bajar a un rango amarillo por lo que será necesario realizar un esfuerzo por mantener y alcanzar un mejor desarrollo (Desarrollo de Soluciones Estratégicas, Enfoque en la rentabilidad, Conocimiento del Negocio, Orientación a Resultados). Como mencionamos anteriormente, las actividades que se realizan día a día en el puesto, nos dan la oportunidad de desarrollar la competencia al máximo; en este caso al ser una empresa que tiene dentro de su misión "Ofrecer un Servicio de Calidad" y uno de sus Valores es " Servicio y enfoque al Cliente", los resultados nos indican que los niveles directivos, tienen esta competencia cálida en un rango de aceptable (3.07); por lo tanto, debemos buscar mantener e incluso mejor el rango de esta competencia, para contribuir con el cumplimiento de la misión y valor de la empresa.

Considerando que para nuestro estudio es importante identificar las áreas de mejora y fortalezas del nivel directivo el Cleaver nos permitió identificar el "como" realizan su trabajo los niveles directivos, encontrando que su estilo predominante es el Dominio esto quiere decir, que los directivos poseen liderazgo, empuje para obtener resultados en situaciones de oposición, tiene iniciativa y aceptan retos, considerando este factor como importante ya que uno de los objetivos del nivel directivo es lograr que la empresa se coloque como "líder en el mercado mexicano", esto nos habla, que se enfrentarán constantemente a retos que demanden de su creatividad, liderazgo para posicionarse ante los competidores, un factor importante para el logro de este objetivo es "Apego" a normas, estándares y procedimientos evitando así posibilidad de error. Las áreas de oportunidad identificadas en esta evaluación fueron: Influencia sobre la gente para actuar positiva y favorablemente, siendo esta la habilidad de relaciones personales y motivación para que las personas realicen actividades específicas, este resultado nos confirma los hallazgos en la evaluación de 360°, ya que las competencias cálidas son aquellas en la que los directivos se han enfocado menos y finalmente Constancia; que podemos ver que para el perfil de puesto del nivel directivo más que área de mejora es una fortaleza, ya que el puesto demanda un director dinámico, creativo que desarrolle estrategias que permitan el posicionamiento como líder en el mercado y el ser una persona que realice labores de manera rutinaria y no buscar cambios podría convertirlo en obsoleto y poco adaptable a los cambios turbulentos que demanda la organización.

La cultura de la empresa, busca que su personal promueva y adopte 6 valores primordiales, siendo el mismo Director General quién los promueve "Es más aceptable una persona con Valores de la empresa y con bajo desempeño, que una persona con excelente desempeño y sin valores de la empresa"; de ahí la importancia de considerar el resultado del Test de Valores de Spranger, el valor predominante en la población es el Económico y Político, lo que nos dice que los directores están orientados a la obtención y generación de recursos tangibles, cuantificables, medibles, alcanzar niveles de influencia y jerarquía, de relación y generación de redes de apoyo con posiciones de influencia y con poder en la toma de decisiones, cumpliendo así uno de los valores de la empresa que es "Calidad y Productividad", encontrando nuevamente que uno de los valores que se calificaron bajos son el social, coincidiendo con los resultados de evaluaciones de 360° y Cleaver.

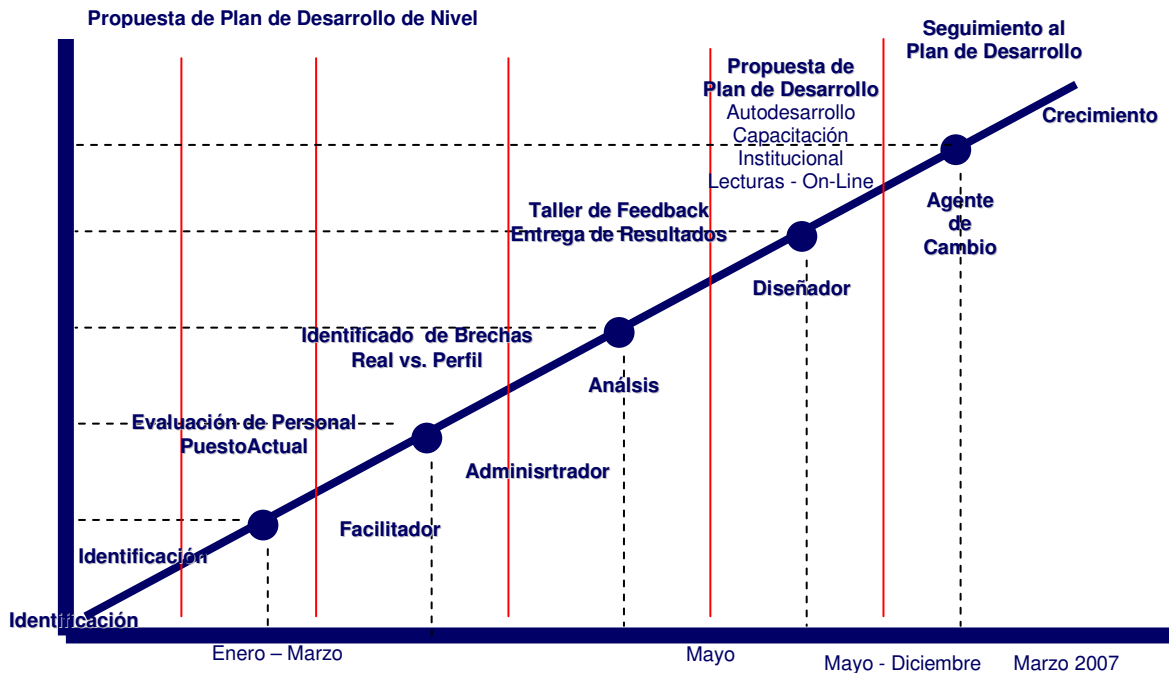
El Moss, se obtiene como fortaleza el rasgo de criterio y juicio en la interacción interpersonal que se establece con los miembros de un equipo de trabajo, interacción interpersonal con personas nuevas dentro del equipo de trabajo, presentando las áreas de oportunidad y desarrollo la resolución de problemas interpersonales dentro de un equipo de trabajo, el sentido común y tacto en la forma de relaciones con los otros, en relación a la distinción entre puestos y personas que desempeñan dicho puesto, y de forma global en la habilidad de supervisión de un equipo de trabajo.

Por lo anterior, podemos ver que en relación al perfil ideal vs. Perfil real el nivel directivo pueden desempeñar un puesto superior, esto nos servirá como base para realizar la propuesta de intervención a nivel directivo, sin olvidar la particularidad de cada uno de ellos ya que se encontró que el 3.33% de la población puede desempeñar un puesto superior y el 26.67% es adecuado al puesto actual, 60% es adecuado con limitaciones y el 10% es inadecuado al puesto actual.

En resumen se obtiene una población de 30 evaluaciones, cuyo resultado al cotejarlo con el perfil ideal para la posición directiva se obtiene un porcentaje de compatibilidad del 90.37 % vs. 100%, observando brechas en torno a las competencias establecidas dando como resultado las siguientes áreas de oportunidad.

## Propuesta de Intervención

Como propuesta de intervención se presenta el siguiente programa: Que tendrá una visión de un autodesarrollo apoyado por la empresa. "Si buscas resultados diferentes, no sigas haciendo lo mismo".-Albert Einstein



Dentro de la propuesta de Desarrollo a Nivel directivo se considerara como base los 5 principios fundamentales sobre el Desarrollo:

1. El desarrollo es un continuo, toma tiempo y no se mide en años calendario
2. Tu eres el motor más potente para tu desarrollo
3. Tu desarrollo es una "sociedad con la empresa"
4. El desarrollo sostenible sólo sucede de forma integral
5. Desarrollo = Talento + experiencias adecuadas

**PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO  
NIVEL DIRECTIVO**

Puesto actual Dirección

Competencias a Desarrollar		Planes de Acciones Definidos	
Tipo de Competencia	Competencias	Plan de Acción	Enero - Diciembre
<b>TECNICAS</b>	Formación de base - actualización continua		
	Poder e Influencia Positiva		
	Administración efectiva del tiempo		
	Planeación y Organización		
	Formación de base - actualización continua		
	Conocimiento del negocio		
	Metodología de administración efectiva		
	Actualización y Formación Profesional		
<b>BASE</b>	Trabajo en equipo		
	Adaptabilidad		
	Inteligencia Emocional		
	Orientado a resultados con rentabilidad		
	Conocimiento del negocio		
	Constancia		
<b>GERENCIALES</b>	Desarrollo de otros (Liderazgo Participativo)		
	Liderando el cambio		
	Comunicación Efectiva		
	Poder e Influencia Positiva		
	Desarrollo de Soluciones estratégicas		

El formato de seguimiento de Competencias Laborales, representa una necesidad de intervención real en torno a 19 competencias como áreas de oportunidad, clasificadas en Técnicas (8), Base (6) y Gerenciales (5), lo cual, nos indica que se debe enfocar el Plan de Desarrollo de los directivos inicialmente en aquellas competencias con mayor repercusión en la obtención de los objetivos estratégicos y debemos monitorear con un seguimiento puntual que nos indique el avance con acciones y fechas establecidas.

---

## Conclusiones

Se concluye con el logro del objetivo planteado; la identificación de indicadores ( Fortalezas y áreas de mejora) en niveles Directivos de manera objetiva en empresas del sector de comida rápida, y diseño de una propuesta de Plan de Desarrollo por Competencias Laborales, adicionando el involucramiento y compromiso en el proceso por parte de los directivos.

Considerando una población total de 30 personas, se obtiene una compatibilidad, entre el perfil ideal del puesto de dirección y el perfil promedio de las personas que desempeñan esta función, del 90.37% vs. 100%. Observando como fortalezas, competencias consideradas como frías; Orientación a resultados, Conocimiento del Negocio, enfoque de rentabilidad, desarrollo de soluciones estratégicas, apoyadas de estilos de comportamientos orientados al dominio y apego (los cuales se encuentran relacionados directamente a la administración de las tareas y el logro de los objetivos tangibles), de igual forma se observa una clara orientación hacia los valores económicos y político, situación que define una inclinación a obtener una evaluación del desempeño positiva, considerando que está se orienta a la obtención de resultados cuantificables y palpables para las empresas muestra, quienes tiene como característica compartida, el mantener el crecimiento acelerado y de gran impacto en el sector de comida rápida, para lo cual requieren la obtención de rentabilidad y utilidad.

Por tanto, hemos de considerar como fortalezas para la propuesta de Plan de Desarrollo, las competencias técnicas predominantemente, y competencias base como; Orientación a resultados con rentabilidad y conocimiento del negocio.

En relación a las áreas de mejora y desarrollo identificadas, hemos de considerar las competencias denominadas como cálidas, las cuales se relacionan directamente con las competencias gerenciales, mismas que requieren de la intervención para su desarrollo; Liderando el cambio, administración de otros, influencia, comunicación efectiva, desarrollo de otros, trabajo en equipo, lo cual se correlaciona de manera directa con estilos de comportamiento, con área de mejora, como influencia y constancia, así como los valores, social y regulatorio; por tanto, se han considerado como competencia clave de desarrollo, aquellas que faculden al personal directivo en habilidades de interacción con otros ( Principalmente con los miembros de su equipo de trabajo), la implicación interpersonal de forma funcional y satisfactoria para las personas y para la tarea, es decir, orientar el fortalecimiento de la relación, más que de la tarea o la estructura.

Por tanto, se propone un Plan de Desarrollo, orientado a un trabajo participativo, en donde, la persona se compromete a la obtención de resultados en un esquema 80%, sobre un 20% de corresponsabilidad con la empresa, con el apoyo de un Plan de retroalimentación constante, autoregistro, autoobservación e intercambio de experiencias con el equipo corresponsable de su desarrollo en la empresa.



---

## Limitaciones y sugerencias.

El resultados de este proyecto fue satisfactorio por el interés y compromiso presentado por los directivos, así como su disposición y la información recabada para el logro del presente estudio, a pesar que la inversión de tiempo para el levantamiento de información, su apoyo fue puntual y disponible.

La clave para el logro del Proyecto fue el involucrar y la comunicación hacia los interesados; el comentar los objetivos, beneficios y las etapas del proceso, así como el compromiso que se adquiere por parte de la empresa y los niveles directivos; ya que se sensibilizo sobre la importancia del autodesarrollo; no es empresa 100% y empleados actitud pasiva; por el contrario el desarrollo depende en un 80% del personal. Sobre este último punto se diseño una estrategia de comunicación sobre los resultados encontrados a nivel personal, lo cual dio excelentes resultados pues no existía una cultura, en donde los resultados eran regresados al personal, con lo cual se logro un alto grado de involucramiento, responsabilidad, haciendo hincapié en la participación activa desde el inicio del proyecto, levantamiento de la información, entrevista, feedback, talleres de resultados y proceso de Desarrollo, lo cual otorgó un voto de confianza hacia el área de Recursos Humanos, pues no se había encontrado un proceso tan claro, objetivo y rápido en manejo de tiempos.

El resultado de este proyecto logro posicionar de manera positiva a la empresa solicitando que este fuera un proceso que se implementara en todos los niveles de la organización, mínimo a niveles gerenciales y como un proceso de apoyo en áreas que desean reestructuración, promoción y proyectos especiales. Sin embargo, debemos reconocer que el presente trabajo tiene un error metodológico en la evaluación de Competencias Laborales, ya que una persona es competente, cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente para lograr los resultados esperados. La persona que es competente puede proporcionar evidencia, es decir, mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten contar con una base para el desempeño eficaz de una función productiva. Por lo tanto, al ser la **Competencia Laboral** la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Siendo estas necesarias, pero no suficientes en si mismas para un desempeño efectivo. Si partimos de esta definición y siendo que las pruebas psicométricas tienen dos usos generales hoy en día 1) como instrumentos de predicción para el desempeño y 2) como base para evaluar el nivel de desempeño y las capacidades, conocimientos y destrezas relacionados con este el desempeño, las **pruebas psicométricas** son instrumentos concebidos para medir ciertos factores psicológicos tales como: la evaluación de los conocimientos (qué sabe hacer), las habilidades (cuáles son sus herramientas para actuar), la inteligencia (qué puede hacer), los intereses (qué quiere hacer), su conducta (cómo lo hace), sus valores y motivaciones (porqué lo hace), la experiencia (que ha hecho) y la personalidad (cómo enfrenta y se adapta a situaciones y/o estructuras. Analizando estos 2 conceptos, resaltamos una palabra clave **fin predictivo**, como lo son las pruebas psicométricas y las competencias buscan la medición del desempeño en el contexto laboral no solo de conocimiento de ahí la confusión lo que buscamos nosotros era identificar las fortalezas y debilidades de los Niveles Directivos actuales, para ver el gap entre los objetivos requeridos por la organización. Por lo cual, se considera para futuros trabajos considerar este error metodológico.

Así mismo, se muestra el error metodológico cometido por las autoras el presente estudio en el análisis de Competencias Laborales con la visión, misión y objetivos del puesto por lo anterior; Con base a la información obtenida como resultado del presente trabajo, se sugiere lo siguiente:

1. Se sugiere seguir la metodología de CONOCER que nos permita avanzar y continuar con esta cultura de Evaluación de Competencias sobre cimientos firmes y objetivos.
2. Es de suma importancia ahondar con respecto a indicadores que den pauta medible del desempeño de los Directores muestra, indicadores tales como desviaciones entre objetivos del plan de negocios y los resultados obtenidos.
3. Así como información acerca del clima Laboral de las empresas muestra, dicha información nos dará un marco de referencia para la generación del Plan de Desarrollo, de igual forma esta información ayudara a mantener parámetros para juzgar la eficacia del Plan de Desarrollo.

---

En torno al análisis de resultados se observan las siguientes sugerencias:

1. Sugerimos que la información obtenida se segmente por áreas de trabajo, para así obtener un diagnóstico más confiable y objetivo de las áreas de oportunidad de sus directivos, así mismo nos permitiría orientar el Plan de Desarrollo al logro de los objetivos generales de la empresa, así como los objetivos específicos de las áreas de trabajo. Lo cual genera una implicación mayor de los Directores de cada área de trabajo siendo corresponsables de su desarrollo y el de su departamento.
2. Consideramos importante relacionar la información obtenida de las evaluaciones de desempeño realizadas en torno al plan de negocios y clima laboral, con la información recabada de la evaluación individual de cada directivo, para de esta manera poder validar el perfil ideal que mantiene la empresa, detectar y considerar la existencia de otras variables que puedan afectar en la eficiencia de un Plan de Desarrollo.
3. El desarrollo de un plan en base a los resultados obtenidos debe orientarse tomando en cuenta al equipo de trabajo el cual se verá afectado por esta intervención, para que este plan sea eficiente y satisfactorio tanto para el ejecutivo como para los miembros de su equipo, de tal forma se sugiere contar con la evaluación de los miembros de los distintos equipos de trabajo.

Se recomienda considerar los tiempos que implica el proceso 4 horas de levantamiento, 1 hora de feedback y 4 horas de taller; así mismo, se sugiere dar seguimiento trimestral al proceso desarrollo establecido con el proceso de Evaluación del Desempeño y Capacitación.

Las limitaciones generales resultantes encontradas en este proyecto fueron:

- Fuga de información, falta de comunicación por parte de todos los Jefe directos ya que en algunos casos se consideraba como herramienta para liquidar al personal; cabe mencionar que esto fue mínimo (1 caso de 30 posibles).
- El tiempo de evaluación resultó ser en algunos casos muy largos por la agenda de los directores (sobre todo regionales); lo cual extendió un mes adicional el proyecto a los que se tenía estipulado.
- En algunos casos mínimos (3 de 30), se encontraba resistencia, debido a que el personal recibió la información de resultados por parte del Jefe directo que no consideró con tacto y confidencialidad los resultados y comentó al director que había salido pésimo y que él tenía los resultados; lo cual ocasionó desconfianza por la confidencialidad.
- La falta de cultura de seguimiento de este tipo de proyectos de recursos humanos, ocasiona que no se observen los resultados de manera inmediata y comience a perder valor.

---

## Referencias

- Alles, M. (2002), **Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencia**. Granica, México, PP. 347-368.
- Atkinson, J.W (1974), **Motivation and achievement**, Winston, Washintong
- Bedolla, E.(2001), **Selección y Evaluación del personal a través de Entrevista por Competencias**, Tesis UNAM Izcalli,
- Casares, D. (1995), **Planeación de vida y carrera; vitalidad personal y organizacional**, Limusa, México.
- Chinchilla, M. (1996), **Rotación de directivos**, Gestion 2000, Barcelona.
- Ducci, María Angélica, "El enfoque de competencias laboral en la perspectiva internacional". En Formación basada en competencia laboral, Cinterfor/OIT, Montevideo, 1997
- Espinosa Santoyo Lilian Ivonne (2004) **La Certificación de Competencias Laborales**, Tesis UNAM
- French, L. Y Bell, C.H. (1996), **Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la organización**, México, Prentice may, Hispanoamericana, 5 edición.
- Gallego, Rómulo. Competencias cognoscitivas, Bogotá. Editorial Magisterio, 1999 11 y 12 P.
- Muñoz, José Federmánm Quintero, Josefina; Munévar, Raúl A. Cómo desarrollar competencias investigaciones en educación, Bogotá, Editorial al Magisterio, 2001, 15 P.
- Goleman, D. (1996), **La inteligencia emocional en la empresa**, Javier Vergara Editor, Argentina.
- Gómez M, (2001), **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**, Madrid, pp. 322 – 350.
- Grados, J. (1980), **Calificación de Meritos: evaluación de la conducta laboral**, Trillas, México.
- Grados, J. (2001), **Capacitación y desarrollo de personal**, Trillas, México.
- HayGroup. Las competencias : Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Editorial Deusto. Bilbao. 1996
- Jiménez Rojo Jorge Ismael (2005) **Elaboración de un Programa de Capacitación basados en Competencias Laborales, a partir, del análisis y descripción de puestos** Tesis UNAM pág. 47 - 51
- Levy-Leboyer C. and J.M. Prieto, Gestión de las Competencias Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas, 1997, Barcelona Gestión 2000 161 p.
- McClelland D.C. Talent and Society-, new perspectives in the identification of talent 1958, Princetonm N.J. Van Nostrand vii 275 P.
- McClelland, D. (1989), **Estudio de la motivación humana**, Narcea, Madrid.
- Nares Hernández José Rodolfo (2001) **Modelo de Competencias Laborales en México (Estrategia Actual de Recursos Humanos)** Tesis UNAM pág. 64-69
- Orengo, V. (2005), "Psicología del cambio organizacional". **Papeles del Psicólogo** No. 54, pp. 24-26.
- Ortega Marín, María Eugenia (2006) **Las Competencias Laborales en una empresa de Servicios**, Tesis UNAM pág. 26-32
- Pasadas Díaz Arturo, (2005) **Análisis Conceptual de Competencias Laborales desde una perspectiva interconductual**, Tesis UNAM pág. 36-41
- Peiro, J.M. (1999), "El modelo AMIGO; marco contextualizador del desarrollo y la gestión de RR.HH. en las organizaciones". **Papeles del Psicólogo** No. 72, pp. 3-17

---

Rodriguez, M. **Liderazgo ( Desarrollo de habilidades directivas )** 2da. Edición Manual Moderno.

Rmso, 1999, Conjunto de conocimientos conceptuales aplicados pertenecientes a una determinada dimensión laboral

Schein, E. (1982), **Psicología de la organización**, Printice- Hall Hispanoamericana México, pp.

Spencer, M. (1993), **Competence at work, Models for Superior Performance**, John Wiley, Nueva York.

Vega J. (2001), **Estrategia Sistemática en la Selección de Personal por Competencias Laborales**, Tesis Maestría UNAM.

Wayne, R. (1997), **Administración de Recursos Humanos**, Prentice hal Hispanoamérica, México, pp.

### **Bibliografía electrónica**

Donna, G. Cuando es imprescindible crear empleabilidad. Empresas y trabajadores en búsqueda de formación por competencias  
(Fuente:<http://www.getiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/hr./controcomplab.htm>), 2001

*Gaynor Butterfield 1997-2002 Abstract* Congresos de Desarrollo Organizacional *a través de*  
*ww.theod institute.org*

Gordillo Vielma, Héctor, Evaluación de Competencias Laborales, (Fuente: <http://www.gestiopolis.com>), Chile 2003

INEM Instituto Nacional de Empleo (Fuente: <http://www.inem.es/general/publica/indicepublica.html>), 2004

Valle León, Isela. Psicología Laboral y de las organizaciones, Web (Fuente: [http:// www.Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com) ), Cuba 2003.

[www.reiningames.com](http://www.reiningames.com) Bolivar, 2002

[www. Pue.udlap.mx/ tesis/lhr/estevez\\_b\\_fl/capitulo2.pdf](http://www.Pue.udlap.mx/tesis/lhr/estevez_b_fl/capitulo2.pdf)

[www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)

[www.conocimientoydireccion.com](http://www.conocimientoydireccion.com)

**[www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx)**

## Lista de Esquemas y Tablas

<b>Esquemas</b>		<b>Pág</b>
Esquema No. 1.	● Modelo AMIGO (Peiro, 1999).	1
Esquema No. 2.	● Modelo de Investigación – Acción (Frech y Bell, 1996).	5
Esquema No. 3	● Proceso de Planeación de Vida y Carrera (Gómez 2001),	5
Esquema No. 4	● Planeación de Carrera Wayne. (1997).	11
Esquema No. 5	● Vinculación entre las necesidades de la organización vs profesionales individuales (Levy Leboyer, 1997).	13
Esquema No. 6	● Representa a las competencias como: Cualquier característica individual que pueda ser observada, medida o estimada casualmente ligada a resultados superiores en el puesto (Spenser y Spenser, 1993)	21
Esquema No. 7	● Teoría McClelland, Tomada del libro de Comportamiento Organizacional (Amoros Eduardo 2006)	26
Esquema No. 8.	● Proceso de identificación de Competencias Laborales	34
Esquema No. 9	● Ejemplo de metodología	37
Esquema No 10	● Ejemplo de metodología de los niveles de análisis funcional de competencias laborales (Quezada, 2007).	37
Esquema No. 11	● Esquematización entre elemento de Competencias y Calificación Laboral.	38
Esquema No 12.	Elementos que conforman las competencias y que nos definen como personas, (Foto: Global Marine Drilling, 2000)	37
Esquema No 13.	● Representa el Modelo Pedagógico Integrador contempla tres ejes (conocimientos, competencias y valores) sobre los que trabajar de forma holística e integrada a fin de conseguir un aprendizaje sólido, orientado a los resultados y a la satisfacción profesional y personal ( Bolívar, 2002).	42
Esquema No. 14	● Los cuatro niveles de aprendizaje (Bolívar 2002)	43
Esquema No 15	● Escala del Comportamiento humano (Bolívar 2002)	44
Esquema No.16	● Portafolio de Evaluación de Competencias Laborales, a través de 3 instrumentos de medición de las competencias laborales: Las evaluación de 360° y test Psicométricos y Evaluación de Desempeño (Luis, Tinoco, 2003)	52
Esquema No. 17	● Elementos que comporten la calificación de la evaluación de 360°, (Luis, Tinoco, 2006)	54
Esquema No. 18	● Competencias definido para la evaluación de 360° al nivel directivo, (Luis, Tinoco,2006)	54
Esquema No. 19	● Bases Teóricas de fundamento de Técnica Cleaver	64
Esquema No. 20	● Diseño del Diccionario de competencias laborales ( Luís Ruiz, Tinoco Sánchez, 2007)	83
<b>Tablas</b>		
Tabla No.1.	● Etapas básicas de la vida Wayne Mondy Sphr, M.Noë,(1997)	8
Tabla No.2.	● Los Recursos Humanos y las Competencias a lo Largo del Tiempo, (Felice 2002)	18
Tabla No.3	● Síntesis de Modelo de Competencias (D. Goleman y R. Boyatzis)	40
Tabla No.4	● Herramientas para el desarrollo de Competencias, (Bolívar 2002)	44
Tabla No.5.	● Objetivo general del puesto directivo encaminado al cumplimiento de la misión de la empresa ( Luís, Tinoco, 2007)	79
Tabla No.6.	● Propósito fundamental del puesto de nivel directivo en donde las funciones deben basarse, involucrando y encaminado al Plan Estratégico ( Luís, Tinoco, 2007)	80
Tabla No.7	● Objetivos específicos para puesto directivo, que tienen como razón de ser la contribución a la Misión, visión y valores ( Luís,Tinoco, 2007)	80
Tabla No 8	● Competencias identificadas del análisis funcional de la misión, valores de la empresa y puesto ( Luís,Tinoco, 2007)	82
Tabla No. 9.	● Perfil ideal del puesto de directivo ( Luís,Tinoco, 2007)	84
Tabla No.10	● Resultados de evaluación 360° promedio de la población de 30 directivos ( Luís,Tinoco, 2007)	86
Tabla No. 11	● Matriz de Resultados de Perfil Ideal vs. Perfil Real de Nivel Directivo ( Luís,Tinoco, 2007)	90

---

## **Anexos No.1**

### **Diccionario de Competencias.**

#### **1. ACTITUD DE SERVICIO**

Es la habilidad contar con un entendimiento profundo de las necesidades del personal. Es la capacidad de procurar proveerles de nuevas alternativas para así atender sus necesidades y solucionar sus problemas y de esta manera poder alcanzar mejores niveles de satisfacción en el personal, en las diferentes áreas y negocios de la organización (incluye el mismo concepto en el servicio para el personal que atiende clientes externos).

#### **2. ADAPTACIÓN AL CAMBIO**

Se adapta rápida y positivamente a un amplio rango de necesidades, cambios y objetivos del negocio. Modifica su conducta respecto a las diferencias en los pensamientos y actitudes de otros, acciones, procedimientos y enfoques. Implica un entendimiento y seguimiento de la estrategia a seguir de las empresas.

#### **3. APEGO A NORMAS.**

Aplicar y difundir las políticas y procedimientos establecidos para la empresa así como definir y asegurar el cumplimiento de estas. Referentes al alcance de las funciones que desempeña.

#### **4. ANÁLISIS Y SÍNTESIS**

Habilidad para sustraer las partes mas importantes de un todo, identificando modelos o sus relaciones entre situaciones que no son obvias para otros y para identificar los puntos clave en situaciones complejas utilizando un razonamiento creativo.

#### **5. COMUNICACIÓN EFECTIVA**

Es la habilidad de comunicar ideas y opiniones en forma clara a otros, ya sea de manera oral o escrita, haciendo uso correcto del lenguaje, los gestos y la comunicación no verbal, adaptando su mensaje y terminología de acuerdo a la persona o auditorio al que se dirige. Implica el generar canales formales de comunicación.

#### **6. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO**

Es la habilidad para entender los principios de negocio de la empresa. Para esta competencia se requiere el entendimiento de aspectos internos y externos relevantes para el funcionamiento de la empresa. Por ejemplo: conocer acerca de los sistemas y procedimientos internos, conocer sobre las prácticas de negocios locales y regionales.

#### **7. DESARROLLO DE OTROS: Administrando a otros / Entendimiento interpersonal Provee Feedback – Coaching, facilita un ambiente de aprendizaje**

Esta competencia consiste en aprovechar al máximo el talento de los empleados, proveer retroalimentación oportuna y fomentar actividades que apoyen el desarrollo del personal para lograr las necesidades y objetivos de la organización. Se involucra en atraer, desarrollar y retener el talento, así como en entender a otros por medio de la escucha activa así como las motivaciones que detonan sus conductas.

#### **8. DESARROLLO DE SOLUCIONES ESTRATEGICAS**

Es la capacidad de alinear las actividades del día a día traduciendo la estrategia de la empresa en soluciones, es decir en acciones concretas y específicas, que guíen el desempeño del personal para hacer que las cosas realmente sucedan. Tomar acción con el sentido de urgencia que se requiere ya sea en su área de trabajo y/o en el resto de la organización.

---

## **9. ENDIMIENTO INTERPERSONAL**

Es la habilidad para entender a otros por medio de la escucha activa, a partir de su lenguaje expreso o no verbal. Esta competencia incluye el entendimiento y racionalización del “por qué la gente hace lo que hace” así como las motivaciones que detonan las conductas de los otros

## **10. ENERGIA Y EMPUJE.**

Se refiere a la motivación e impulso personal para genera y mantener proyectos o actividades, así como orientarlo a otros para lograr los resultados.

## **11. EXPRESIÓN DE IDEAS**

Es la habilidad de comunicar ideas y opiniones en forma clara a otros, ya sea de manera oral o escrita, haciendo uso correcto del lenguaje, los gestos y la comunicación no verbal, adaptando su mensaje y terminología de acuerdo a la persona o auditorio al que se dirige. Implica el generar canales formales de comunicación.

## **12. INFLUENCIA**

Es la capacidad de influenciar y persuadir a otros. Implica el lograr un impacto en las ideas, pensamientos, emociones y acciones de otros para que las personas actúen en correspondencia con el curso de acción que es del interés del orador, buscando un beneficio para la empresa.

## **13. INICIATIVA.**

Es la capacidad desarrollar soluciones nuevas y creativas que atiendan a las necesidades de los otros. Esta competencia incluye la introducción de un nuevo procedimiento aplicado en otra región o a nivel global. Implica también el generar y expresar ideas únicas para la solución de las preocupaciones y necesidades de otros.

## **14. LIDEREANDO EL CAMBIO**

Es la habilidad de generar compromiso del personal e influenciar y persuadir a otros enfocado en las necesidades de la organización. Administra la incertidumbre del proceso de cambio y de la transición organizacional, esto, implica el lograr un impacto en las ideas, pensamientos, emociones y acciones de otros buscando siempre un beneficio para la empresa.

## **15. MANEJO DE CONFLICTOS**

Enfrentar el conflicto actual, manteniendo una postura conciliadora e imparcial y proponer soluciones y alternativas

## **16. NEGOCIACIÓN**

Manifestación de oportunidades y posibilidades que favorecen al cliente y manejarse en el plano de relaciones ganar / ganar hasta llegar a acuerdos y convenios

## **17. ORIENTACIÓN A RESULTADOS CON RENTABILIDAD**

Es la habilidad para definir objetivos - metas en base a tiempos, actividades y recursos que se requerirán para el logro de los mismos a corto y largo plazo. Utiliza su conocimiento del negocio y orientación a resultados para determinar prioridades y optimizar la rentabilidad.

## **18. ORIENTACIÓN AL LOGRO**

Es la habilidad para fijar metas de forma ambiciosa por encima de los estándares, así como de trabajar para el logro de objetivos del puesto, del área y de la organización. Incluye el logro de los objetivos a corto y largo plazo a pesar de los obstáculos

---

## **19. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN.**

Es la habilidad de definir metas y prioridades de manera efectiva estipulando el tiempo, actividades y recursos que se requerirán para alcanzar los objetivos. Implica la administración de planes de contingencia para anticipar problemas.

## **20. RELACIÓN SOCIAL**

Desarrolla o mantiene relaciones con otros a partir de redes con personas clave en el negocio (agentes de gobierno, autoridades de la industria y líderes de opinión). Con la finalidad de lograr presencia y apoyo de personal clave externo.

## **21. TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN**

No darse por vencido, mantener el ánimo y seguir adelante, estar sensible a los cambios del entorno con el fin de evaluar e incorporar los cambios necesarios para evaluar las alternativas y anticiparse al futuro

## **22. TOMA DE DECISIONES.**

Habilidad para identificar y analizar situaciones en diferentes niveles y generar respuestas oportunas y acertadas, asumiendo la responsabilidad de los resultados.

## **23. TRABAJO BAJO PRESIÓN**

Las situaciones adversas o cargas de trabajo extremas no deben afectar los resultados. En situaciones de estrés mantiene el mismo rendimiento

## **24. TRABAJO EN EQUIPO**

Se refiere al trabajo en cooperación con otros para lograr objetivos comunes. Contribuye al buen funcionamiento del equipo al cual pertenece. Cooperar al obtener y proporcionar los recursos para lograr los resultados del equipo.



---

## Anexo 2

### PAQUETE INDIVIDUAL DE DESARROLLO PROPUESTO

#### *El arte de desarrollar mis talentos*

#### OBJETIVOS

Uno de los objetivos clave del Plan de Desarrollo es reforzar y dar apoyo al auto desarrollo. Evaluación del Desempeño- proceso de identificación de talento ofrece un valor agregado para el auto conocimiento así como la oportunidad de conocer las fortalezas y áreas de oportunidad para el desarrollo de planes individuales de desarrollo. Pero, la pregunta más común es: ¿qué acciones debo implementar para desarrollarme como un ejecutivo, adicional a la capacitación formal en aula ?.

Este Paquete Individual de Desarrollo es el resultado de la consolidación de varias fuentes y ayudará a los directivos a implementar un concepto de “Desarrollo” dándote un set completo de sugerencias para el auto desarrollo alrededor de las competencias identificadas en el Plan de Desarrollo.

#### CONTENIDO

##### 1- **Presentación & Entendiendo el Paquete Individual de Desarrollo**

El Paquete de desarrollo individual ayudará a ACELERAR y unificar el proceso de desarrollo en todos los directivos

#### PAQUETE INDIVIDUAL DE DESARROLLO

##### **1 – DESARROLLO DE OTROS: Administrando a otros / Entendimiento interpersonal**

##### **Provee Feedback – Coaching, facilita un ambiente de aprendizaje**

#### DESCRIPCION

Esta competencia consiste en aprovechar al máximo el talento de los empleados, proveer retroalimentación oportuna y fomentar actividades que apoyen el desarrollo del personal para lograr las necesidades y objetivos de la organización. Se involucra en atraer, desarrollar y retener el talento, así como en entender a otros por medio de la escucha activa así como las motivaciones que detonan sus conductas.

#### **Comportamientos observables y /o los NO’S:**

- Transfiere conocimiento personalmente a otros
- Evalúa y analiza las necesidades de desarrollo del personal (fortalezas y áreas de oportunidad)
- Desarrolla líderes en la organización
- Provee una retroalimentación constructiva y específica a otros
- Confronta el mal desempeño y supervisa de cerca su progreso
- Genera un clima donde todos quieren dar lo mejor de sí, vinculando algún sistema de recompensas.

#### **SUGERENCIAS PARA EL AUTO DESARROLLO**

##### **Auto desarrollo en la posición**

- Discute con tus colaboradores qué puede integrarse a su rol actual para así apoyar el desarrollo de alguna habilidad en específico.
- Exposición
- Faculta a los miembros de tu equipo más experimentados a que instruyan a los menos experimentados.
- Escribe varios ejemplos de cómo has impulsado a algún (os) colegas en el trabajo durante la última semanas. Escribe las oportunidades que pasaste por alto.
- Transfiere conocimientos y asesoría personalmente.

##### **Aprendiendo con otros (proyectos, apoyo del grupo de pares, networking,..)**

- Trata de identificar los diferentes motivadores para tu equipo de trabajo. Pídeles que discutan contigo diferentes momentos en los que se hayan sentido motivados o desmotivados.

- 
- ❑ Identifica a un colega y/o amigo que sea exitoso motivando a otros discute con él / ella y retoma los consejos más útiles.

#### **Lecturas & otros materiales para el auto desarrollo (videos, websites, ...)**

- ❑ La máquina del Liderazgo - Noel M. Tichy and Eli Cohen (Harperbusiness, 1997)
  - Administrando el desarrollo personal - Manager's Pocket Guides - The Industrial Society
- ❑ Mentoring - Manager's Pocket Guides - The Industrial Society
- ❑ Manage people, not Personnel – Motivation & Performance – V. Vroom –(HBR series)
- ❑ The Leadership Engine - Noel M. Tichy and Eli Cohen (Harperbusiness, 1997)

## **2 – Conocimiento del negocio**

### **DESCRIPCION**

**Es la habilidad para entender los principios de negocio de la empresa. Para esta competencia se requiere el entendimiento de aspectos internos y externos relevantes para el funcionamiento de la empresa. Por ejemplo: conocer acerca de los sistemas y procedimientos internos, conocer sobre las prácticas de negocios locales y regionales.**

### **Comportamientos observables y NO'S:**

- Aprovecha los aspectos básicos para operar en la organización (comprende los procesos, los sistemas y la operación)
- Identifica los aspectos formales críticos para operar
- Utiliza las relaciones de personas con autoridad para beneficiar a la organización
- Trabaja en la creación de una organización que permite responder a los objetivos establecidos
- Anticipa a la organización que se requerirá en el futuro
- Poco interés del negocio en general

### **SUGERENCIAS PARA EL DESARROLLO**

#### **Auto desarrollo en la posición**

- ❑ **Aprende sobre la competencia / mercado.** Mantente actualizado (alianzas, libros, revistas), discute con tu líder, comparte conocimiento con tu equipo.
- ❑ **Evalúa cada tema en términos de beneficio para el negocio.**
- ❑ **Cuando estés ante la necesidad de tomar una decisión, cuestionate “Qué prioridad le daría si trabajara en otra función / departamento”, “Cómo lo afrontaría”?...**
- ❑ **Asegúrate de tener claridad en cuanto a las variables financieras del negocio.**
- ❑ Practica el pensamiento global (360°), identifica a tus clientes y proveedores y visualiza tus actividades desde esa perspectiva. Benchmark vs otras compañías.
- ❑ Prueba tus ideas de manera práctica (análisis costo beneficio).
- ❑ Revisa un proyecto reciente considerando costos, recursos utilizados, tiempos y el resultado final. Haz un match con el pronóstico inicial y determina la manera en que puedas mejorar el acercamiento.
- ❑ Se consciente de las diferencias culturales en un contexto social y de negocio al tratar con clientes para ayudarte a modificar tu comportamiento.

#### **Aprendiendo con otros (proyectos, apoyo del grupo de pares, networking,..)**

- ❑ Prepare un pequeño reporte a su jefe inmediato acerca de las diferentes marcas y de la competencia.
- ❑ Haz benchmark de tu rol / función con la mejor compañía.
- ❑ Cuestiona como tu función / departamento cae en los objetivos de negocio.
- ❑ Solicita feedback de manera regular de otras áreas en cuanto a la efectividad de tu equipo en cuanto al servicio al cliente.

#### **Lecturas & otros materiales para el auto desarrollo (videos, websites, ...)**

- ❑ Las olas de la cultura organizacional – C Handy (Business books)
- ❑ El proceso a la planeación estratégica – J. Quinn, H. Minzberg, R. James – Prentice Hall
- ❑ Benchmarking for Competitive advantage – T. Bendell – Kogan Page
- ❑ Administrando la cultura organizacional – R. Lessem - Gower

---

### 3.–Orientación a resultados con rentabilidad

#### DESCRIPCION

Es la habilidad para definir objetivos - metas en base a tiempos, actividades y recursos que se requerirán para el logro de los mismos a corto y largo plazo. Utiliza su conocimiento del negocio y orientación a resultados para determinar prioridades y optimizar la rentabilidad.

#### Comportamientos observables y NO'S:

- Identificando pasos específicos de acción y responsabilidad
- Analiza los recursos y la inversión requerida para alcanzar los objetivos
- Define planes de acción que involucran a otras áreas
- Trabajar para alcanzar los estándares mínimos definidos para su puesto, área y los de Alsea
- Establecerse metas retadoras
- Tomar riesgos calculados
- Entiende lo que es necesario para lograr la rentabilidad
- Dirige a otros para lograr un crecimiento con rentabilidad

#### SUGERENCIAS PARA EL DESARROLLO

##### Auto desarrollo en la posición

- Limita tu campo de influencia. Da seguimiento a tus 2 o 3 objetivos críticos
- Lleva un diario de "Toma de decisiones" por semana. Estas tomando demasiado tiempo para decisiones menores?
- Piensa en alguna(s) situación(es) en la que tuviste que mostrarte proactivo. Analiza en cada caso el impacto que tuviste y cómo podrías mejorarlo.
- Haz una lista de todas la mejoras que consideras son importantes: escoge la más importante y desarrolla un plan de acción.
- Organiza tu tiempo de manera semanal y establece un tiempo considerable para ello.
- Asegúrate que tú y tu equipo tengan definidos objetivos retadores y medibles ("SMART").
- Señala un problema que actualmente estés enfrentando en el trabajo. Haz un listado de puntos críticos a llevar a cabo para solucionar la situación actual.

##### Aprendiendo con otros (proyectos, apoyo del grupo de pares, networking,..)

- Liderar / involucrate en un proyecto con los tiempos cortos.
- Contacta a algún colateral fuera de la organización con historia de éxito en cuanto a desempeño, comparte sugerencias...
- Promueve sesiones de retroalimentación con tu jefe inmediato o con algún colateral para compartir alguna situación en donde tengas que tomar una decisión compleja.
- Investiga y aprende a usar alguna herramienta de negociación (acercamiento ganar-ganar).

##### Lecturas & otros materiales para el auto desarrollo (videos, websites, ...)

- Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration – by Patricia Ward Biederman and Warren G. Bennis (Perseus Press, 1998)
- Una ventaja competitiva – Generando y Manteniendo el Desempeño – M. Porter (Collier Press)
- How Great companies achieve Extraordinary Results from people – C.A. O'Reilly III, J. Pfeffer
- Sí o No: Una guía para tomar mejores decisiones – S. Johnson – Harper Collins
- Toma de Decisiones de manera efectiva – J. Adair – Pan Books

### 4– Desarrollo de soluciones estratégicas

#### DESCRIPCION

*Es la capacidad de alinear las actividades del día a día traduciendo la estrategia de la empresa en soluciones, es decir en acciones concretas y específicas, que guíen el desempeño del personal para hacer que las cosas realmente sucedan. Tomar acción con el sentido de urgencia que se requiere ya sea en su área de trabajo y/o en el resto de la organización.*

*Es la habilidad de mantenerse informado sobre aspectos críticos y temas de negocios (temas de mercado, la competencia, mejores prácticas), se demuestra por la curiosidad intelectual, interés por coleccionar información, etc.*

---

### Comportamientos observables y NO'S:

- Establece y da seguimiento en su área de trabajo al desarrollo de soluciones relacionadas con la estrategia
- Apoya activamente el desarrollo de soluciones y modela las conductas de su equipo para lograr la estrategia definida
- Logra la implantación y ejecución de soluciones exitosas en el corto, mediano y largo plazo
- Busca información que le permita conocer mejor el negocio, la competencia, las mejores prácticas, etc...

### SUGERENCIAS PARA EL DESARROLLO

#### Auto desarrollo en la posición

- Evalúa las diferentes alternativas a un problema.
- Investiga y utiliza técnicas de solución de problemas por ejemplo Análisis "fishbone".
- Aprende a organizar documentos para abstraer de manera rápida la información principal.
- Asegúrate conocer la visión y objetivos del grupo así como de las diferentes unidades de negocio.
- Enfrenta los problemas de manera diferente, en vez de plasmarlo en un papel genera un modelo diferente, examina el problema desde diferentes ángulos.

#### ***Aprendiendo con otros (proyectos, apoyo del grupo de pares, networking,...)***

- Identifica alguien en tu organización que se caracterice por tener una amplia visión del negocio, acércate a la persona y entabla conversaciones de negocio.
- Ubica a la organización en su estado actual, en términos de fortalezas, áreas de oportunidad (análisis SWOT). Platica con tus colegas, saca conclusiones y comparte ideas acerca de cómo el mercado está cambiando.
- Aplica a tu equipo de trabajo un "Cuestionario de mejora en el desempeño".
- Involúcrate en algún comité de planeación estratégica.

#### ***Lecturas & otros materiales para el auto desarrollo (videos, websites, ...)***

- Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies - by Collins, James C & Porras, Jer - Century Business
- Pensamiento Estratégico : Una perspectiva ejecutiva – Cornelis A. DeKluyver (Paperback – Agosto 1999)
- El Nuevo ejecutivo racional – C Higgins Kepner (Princeton Research Pr)

### 5– Trabajo en equipo

#### DESCRIPCION

Se refiere al trabajo en cooperación con otros para lograr objetivos comunes. Contribuye al buen funcionamiento del equipo al cual pertenece. Cooperar al obtener y proporcionar los recursos para lograr los resultados del equipo.

### Comportamientos observables y NO'S:

- ***Participa con otros sin provocar competencia, compartiendo información y mejores prácticas***
- Respetar los conocimientos y experiencia de los otros, logrando objetivos y resultados en conjunto.
- Promueve la colaboración entre los miembros del equipo, así como entre otras áreas de Alsea
- Reconoce el desempeño y logros del equipo
- Impulsa el trabajo en equipo en un ambiente de amistad, respeto y ética.
- Céntrate en ti mismo, "lo hago a mi manera y a mi propia velocidad"

### SUGERENCIAS PARA EL DESARROLLO

#### Auto desarrollo en la posición

- Conocimiento del negocio, involucrate con el mercado externo.
- Simplifica la manera en que te comunicas con tu equipo de trabajo (por ejemplo, ubícate en un elevador con algún miembro del equipo y tienes un minuto para comunicarle tu visión)
- Antes de involucrarte en una situación donde tengas que expresar tu punto de vista tómate algún tiempo para reflexionar, investigar la posición del otro (s). ¿Qué es importante para ellos? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Qué puedes hacer por ellos? Esto puede ayudar en términos de darte una visión clara para posicionar y fundamentar tu argumento durante la discusión.
- Toma una hoja de papel y escribe tu nombre en el centro. Dibuja un mapa de todos tus contactos tanto interna como externamente. Enfócate en ciertas personas / departamentos para generar sinergia.

---

***Aprendiendo con otros (proyectos, apoyo del grupo de pares, networking,...):***

- Involúcrate de manera voluntaria a un equipo de proyecto inter – funcional.
- Genera y promueve sociedades de negocio dentro y fuera de la empresa para compartir información de Mercado, la economía y retos del futuro.
- Visit a section or department that is particularly effective. Identify the ingredients of their success and report back to your team on this. Talk with your team about adopting some of these successful strategies
- Pide a tu jefe inmediato retroalimentación en términos de como generar redes de colaboración dentro de la empresa.

***Lecturas & otros materiales para el auto desarrollo (videos, websites, ...)***

- The knowledge creating company – I. Nonaka (Oxford)
- La 5a. disciplina – P Senge

**6– Comunicación efectiva**

**DESCRIPCION**

Es la habilidad de comunicar ideas y opiniones en forma clara a otros, ya sea de manera oral o escrita, haciendo uso correcto del lenguaje, los gestos y la comunicación no verbal, adaptando su mensaje y terminología de acuerdo a la persona o auditorio al que se dirige. Implica el generar canales formales de comunicación.

**Comportamientos observables y NO's:**

- Hablando en forma clara y concisa, cuidando su comunicación no verbal
- Manteniendo a otros bien informados, interactuando con las personas en forma abierta y directa
- Anticipando su comunicado de acuerdo a la persona o auditorio al que se dirige
- Expresándose de manera efectiva frente a un grupo, cerciorándose de lograr un entendimiento
- Creando canales de comunicación entre distintos equipos
- Problemas en negociar adecuadamente con la autoridad

**SUGERENCIAS PARA EL DESARROLLO**

***Auto desarrollo en la posición***

- Busca oportunidades de aprender del equipo directivo y trata de entender su forma de pensar.
- Práctica alguna(s) técnicas de escucha activa, practica tratando de entender los diferentes puntos de vista de tu jefe inmediato.
- Práctica técnica de presentaciones efectivas – utiliza la metodología de video grabación para aprender a través de esto.
- Identifica y escucha a buenos comunicadores. que tipo de técnicas utilizan.
- Ensayas varias veces para el caso anterior de manera que puedas hacerlos de manera espontánea.

***Aprendiendo con otros (proyectos, apoyo del grupo de pares, networking,...):***

- Toma ventaja para liderar reuniones, debates o proyectos en tu área
- Involúcrate en actividades laborales que te exijan una comunicación asertiva (líder de proyecto).
- Discrimina y determina quién (es) son las personas más exitosas de Alsea en cuanto a capacidad de negociar y vender. Se involucra e investiga acerca de técnicas o métodos que puedan utilizar para ello.
- Voluntariamente participa en reuniones que te den más práctica.

**7– Adaptabilidad al Cambio**

**DESCRIPCION**

Se adapta rápida y positivamente a un amplio rango de necesidades, cambios y objetivos del negocio. Modifica su conducta respecto a las diferencias en los pensamientos y actitudes de otros, acciones, procedimientos y enfoques. Implica un entendimiento y seguimiento de la estrategia a seguir.

---

**Comportamientos observables y NO's:**

- Reconoce e identifica los beneficios de las acciones que apoyen los cambios
- Se adapta de acuerdo a las diferencias
- Ajusta los planes y proyectos de su área de negocio a los cambios
- Trabaja conjuntamente con varias áreas o negocios para adaptarse a los cambios.
- Motiva a otros para acelerar la transición
- Evade riesgos y no busca fortalecerse o cambiar.

**SUGERENCIAS PARA EL DESARROLLO*****Auto desarrollo en la posición***

- Se esfuerza en lo personal y empuja a su equipo de trabajo a generar una variedad de soluciones a los posibles problemas. Se toma el tiempo suficiente para considerar los beneficios de las mismas para así mejorar la calidad en la toma de decisiones.
- Prueba nuevas ideas, comparte conocimientos y puntos de vista con otros.
- Trata de tomar riesgos calculados e innovar, en situaciones específicas, se cuestiona ¿Cuál es el peor escenario? De asumir o evadir los riesgos.
- Redefine los problemas – Lluvia de ideas – se cuestiona – qué, donde, cómo, cuando, quién y porqué en el afán de entender la problemática de fondo.
- Es flexible, observa beneficios u no solo situaciones críticas.

***Aprendiendo con otros (proyectos, apoyo del grupo de pares, networking,...):***

- Se involucra en proyectos de cambio o innovación.
- Organiza un seminario o sesión simulando la necesidad de una toma de decisiones crítica.
- Aprende otros – es flexible y abierto a nuevas ideas. (Benchmarking)
- Identifica y se involucra con personas creativas que aportan y traen nuevas iniciativas. ¿Ubica algunos puntos de referencia para ayudarte a ser más creativo?
- Revisa tus objetivos y/o planes de acción con tu jefe inmediato. Discute para llegar a un común acuerdo para iniciar las acciones necesarias asumiendo los riesgos que esto implica.

***Lecturas & otros materiales para el auto desarrollo (videos, websites, ...)***

- Pensamiento Lateral : La Creatividad paso a paso por Edward de Bono – Reissue Edition
- Key Issues in Creativity, Innovation and Entrepreneurship – B.G.Whitning, G.T. Soloman (Bearly Ltd)
- The naked entrepreneur – by D. Robinson (Kogan Page)
- Decision making : an integrated approach – D. Fennings and S. Wattam – pitman

**8–Actitud de servicio****DESCRIPCION**

**Es la habilidad de contar con un entendimiento profundo de las necesidades del personal. Es la capacidad de procurar proveerles de nuevas alternativas para así atender sus necesidades y solucionar sus problemas y de ésta manera poder alcanzar mejores niveles de satisfacción en el personal, en las diferentes áreas y negocios de la organización (incluye el mismo concepto en el servicio para el personal que atiende a clientes externos).**

**Comportamientos observables y NO's:**

- Busca constantemente información relevante sobre las necesidades del personal, áreas, negocios a los que servimos y/o clientes.
- Coopera con otros para crear soluciones para el personal, áreas, negocios a los que servimos y/o clientes.
- Genera acciones que proporcionen valor para el personal, áreas, negocios a los que servimos y/o clientes.
- Actúa como asesor confiable, proponiendo enfoques nuevos y diferentes.
- Anticipa y visualiza a futuro las necesidades del personal, de la empresa y/o el cliente.

**SUGERENCIAS PARA EL DESARROLLO*****Auto desarrollo en la posición***

- Establece objetivos personales contra un benchmark medible y los registra.
- Reconoce y celebra éxitos.
- Reta a su equipo de trabajo a hacer las cosas mejor – con una clara orientación de servicio –
- Revisa un proyecto reciente, tomando en consideración los objetivos y las iniciativas tomando como marco de referencia la situación al inicio y al término. Piensa sobre posibles áreas de mejora.
- Busca benchmark con otras compañías del sector.

---

***Aprendiendo con otros (proyectos, apoyo del grupo de pares, networking,...):***

- ❑ Corre una encuesta con otras funciones / áreas / UEN's y ubica las diferentes percepciones con respecto a la calidad en el servicio de tu área de trabajo. Observa sus procesos para ver que se puede replicar para mejorar.
- ❑ Identifica y comenta con algún compañero más experimentado con respecto a su enfoque de ésta competencia. Ubica los cambios de los cuáles has sido el responsable, discute, analiza, valida, que puede hacerse de manera diferente para incrementar los estándares de servicio?
- ❑ Enfócate en tu misión personal, ¿Cuáles son tu objetivos? ¿Qué debes hacer para alcanzarlos?
- ❑ En tu siguiente reunión con tu equipo de trabajo, organiza una lluvia de ideas que les ayude a identificar a sus clientes internos / externos o ya sea áreas cuyo servicio debe ser mejorado. Escojan dos o tres de común acuerdo y generen planes de acción para mejorar el servicio y medir el nivel de satisfacción y dar seguimiento en la siguiente reunión.

***Lecturas & otros materiales para el auto desarrollo (videos, websites, ...)***

- ❑ A Passion for Excellence : The Leadership Difference - Thomas J. Peters and Nancy K. Austin - (Random House, 1985)
- ❑ Los siete hábitos de la gente altamente efectiva - Stephen Covey – Editorial: Paidós.
- ❑ Beyond Ambition : How Driven Managers Can Lead Better and Live Better Robert E. Kaplan - (Jossey-Bass, 1991)

**9–Liderando el cambio**

**DESCRIPCION**

**Es la habilidad de generar compromiso del personal e influenciar y persuadir a otros enfocado en las necesidades de la organización. Administra la incertidumbre del proceso de cambio y de la transición organizacional, esto, implica el lograr un impacto en las ideas, pensamientos, emociones y acciones de otros buscando siempre un beneficio para la empresa.**

**Comportamientos observables y NO's:**

- Apoya y promueve el cambio
- Comunica y persuade a otros para que apoyen los cambios
- Reta el sistema actual para establecer las metas propuestas
- Visualiza y plantea las necesidades del cambio a futuro
- Persuade directamente exponiendo sus razones con un argumento único
- Anticipa y adapta su discurso al personal o audiencia a la que se dirige
- Desarrolla estrategias complejas para influenciar a las personas o grupos.

**SUGERENCIAS PARA EL DESARROLLO**

***Auto desarrollo en la posición***

- ❑ Enlista una serie de posibles soluciones al pie de una página en blanco y tus objetivos a lo ancho de la misma. Plasma tus ideas con respecto a cómo poder alcanzar o no alcanzar tus objetivos. Identifica y focaliza tu atención en aquélla (s) soluciones que parecen ser las más viables al alcanzar los resultados requeridos.
- ❑ Ubica un posible conflicto / problema en tu ámbito laboral e identifica como fue solucionado por alguna otra persona en la organización / área y analiza si alguna de éstas posibilidad es viable de aplicar a tu situación actual.
- ❑ Identifica oportunidades de convocar a tu equipo de trabajo para trabajar en conjunto alguna situación crítica que requiera de una solución contundente, busca sus opiniones e ideas al respecto.
- ❑ Considera algunos aspectos de tu vida profesional que se han convertido en hábitos, por ejemplo: la forma de trabajar con algún colega, tu forma de organizar y planear, tu enfoque a la resolución de problemas, experimentar nuevos métodos.

***Aprendiendo con otros (proyectos, apoyo del grupo de pares, networking,...):***

- ❑ Involúcrate en algún proyecto de cambio y/o innovación.
- ❑ Busca retroalimentación de tus colegas con respecto a tu estilo o enfoque a la resolución de conflictos / problemas. No uses solo soluciones que hayan significado casos de éxito en el pasado sino ubícalo como una oportunidad de mejora.

- 
- Pide a tu jefe inmediato te asigne algún aspecto / situación / proyecto que pueda ser mejorado en tu área de trabajo. En una hoja en blanco genera una lluvia de ideas con respecto a las opciones que tienes para lograr el objetivo. No evalúes el avance sino hasta el término, enfócate en el monitoreo.

***Lecturas & otros materiales para el auto desarrollo (videos, websites, ...)***

- ❖ Jeanie Daniel Duck “The Change monster” – The Human forces that fuel or foil corporate transformation and change.