



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN PSICOLOGÍA
RESIDENCIA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Desarrollo de Descriptivos de Puestos por Competencias

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:
JUAN CARLOS GARCÍA RODRÍGUEZ

TUTOR
DR. CARLOS NARCISO NAVA QUIROZ
FES IZTACALA, UNAM

COMITÉ TUTORIAL
DRA. MARIA LUISA CEPEDA ISLAS
FES IZTACALA, UNAM
DR. ALFONSO AGUSTÍN VALADEZ RAMÍREZ
FES IZTACALA, UNAM
DRA. PATRICIA LANDA DURÁN
FES IZTACALA, UNAM
DRA. CYNTHIA ZAIRA VEGA VALERO
FES IZTACALA, UNAM

TLALNEPANTLA, ESTADO DE MÉXICO, MAYO 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo 1. Competencias laborales y su aplicación en modelos de gestión de recursos humanos	5
1.1 Definición de competencias	5
1.2 ¿Qué es un modelo de gestión de recursos humanos por competencias?	9
1.3 Ejemplos de la implementación de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias en diferentes organizaciones	12
Capítulo 2. El Modelo de Gestión de recursos humanos por competencias de Alles	19
2.1 Presentación del modelo	19
2.2 Diseño organizacional	20
2.3 Análisis y Descripción de Puestos	25
2.4 Atracción, Selección e Incorporación	26
2.5 Evaluación de competencias	29
2.6 Planes de carrera y sucesión	30
2.7 Formación y Desarrollo de Competencias	31
2.8 Remuneraciones y beneficios	32
Capítulo 3. El análisis contingencial como una alternativa para la definición y evaluación de competencias en el ámbito organizacional	33
3.1 El concepto de competencia desde una perspectiva interconductual en el ámbito organizacional	33
3.2 Algunas reflexiones críticas los diferentes modelos de competencias en el contexto organizacional	40
3.3 El análisis contingencial como una alternativa para la definición y evaluación de competencias	42

Capítulo 4. Desarrollo de los descriptivos de puestos de las categorías del Análisis Contingencial	57
4.1 Contacto Inicial con la empresa	57
4.2 Entrevistas	57
4.3 Propuesta de intervención	61
4.4. Desarrollo de la propuesta de intervención	
4.4.1 Elaboración de los descriptivos de puesto	62
4.4.1.2 Descriptivos del área de recursos humanos	63
4.4.1.3 Descriptivos del área de aseguramiento de calidad	72
Capítulo 5. Conclusiones	77
Referencias	81
Anexos	83

INTRODUCCIÓN

Actualmente, debido al eclecticismo imperante que existe en la psicología al no haber un consenso sobre cuál es su objeto de estudio, muchos psicólogos que ejercen en los diferentes campos profesionales que creen que lo más importante es responder a las demandas hechas por otras profesiones en diversos contextos, que atender a cuestiones epistemológicas de la profesión y si las soluciones que se aportan tienen algún tipo de validez científica o tecnológica, ya que como señala Rodríguez (2003) en nuestra disciplina se responde a la demanda social sin cuestionarse teóricamente el cómo y el porqué de la inserción del psicólogo en las áreas donde le son demandados sus servicios, lo que lleva a reduccionismos, apropiarse de campos ajenos al nuestro y objetos de estudio de otras disciplinas, marginar la participación multidisciplinaria y a una confusión que no solamente se da entre psicólogos, sino entre personas ajenas al campo, en la que no se identifica de forma clara y específica qué es la psicología.

Resultado de lo anterior es que muchos psicólogos (académicos, investigadores, estudiantes y profesionista) creen que ejercer las funciones de reclutamiento, selección y capacitación en el campo organizacional son funciones genuinas de nuestra profesión y que esto es el objeto de estudio genuino de la psicología organizacional, derivado de la idea que tienen algunos psicólogos “aplicados” de que la psicología se puede dividir en tantas subespecialidades, como campos aplicados pueden existir, creando así la psicología ambiental, de la salud, educativa, forense, etc., reclamando como suyos esos campos y las funciones profesionales que en ellos se ejercen, siendo la realidad que al ser la psicología una ciencia, no hay campos genuinos de aplicación del conocimiento psicológico; los profesionistas como médicos, abogados, arquitectos, profesores, etc., surgieron para dar respuesta precisamente a los campos donde se insertan laboralmente, como los son la salud, el derecho, la construcción, la educación, etcétera, no así la psicología que si bien a través de su debido proceso puede generar tecnología que dé respuesta a estas demandas sociales, no puede olvidar que al ser una ciencia como tal, no tiene un campo genuino de aplicación como otras profesiones.

En este reporte se parte de la idea de que la psicología es una ciencia formalmente establecida con un objeto de estudio definido, que es la interconducta (la interacción ontogenética -dígase particular e históricamente construida- de un organismo con su medio

ambiente) la cual a través del conocimiento que se ha generado en la ciencia básica y aplicada ha sido capaz de generar su propia tecnología para el análisis y solución de los problemas del comportamiento humano (ej. el análisis contingencial) siendo importante señalar que el conocimiento científico no puede ser aplicado de forma directa, puesto que al existir ya profesionistas en los campos socialmente definidos, es a través de ellos que se da solución a la dimensión psicológica de los problemas que se presentan en los diferentes escenarios donde se requiere el trabajo del psicólogo; Ribes (1986) propone que una forma en la cual el psicólogo puede incidir profesionalmente es a través de la desprofesionalización, la cual implica la transmisión del conocimiento psicológico a otros profesionales, paraprofesionales o no profesionales (que en el caso de la psicología organizacional podría ser administradores, contadores, ingenieros, mercadólogos, etc.), siendo otra alternativa la multidisciplinaria como contexto de acción profesional que permite la inserción profesional a través de la convergencia de varias disciplinas reguladas por un criterio en torno a un encargo social específico.

Por lo que una forma de desprofesionalización y trabajo multidisciplinario en el ámbito organizacional es la consultoría en recursos humanos, puesto que en ésta los directivos y gerentes de diferentes organizaciones requieren la asesoría de psicólogos en la búsqueda de soluciones a los diferentes problemas que se presentan respecto al comportamiento humano en las organizaciones (la cual sería la dimensión psicológica en este contexto).

Una demanda común de la alta dirección de las diferentes organizaciones es cómo gestionar los recursos humanos de una forma integrada y alineada a la estrategia del negocio, de la forma más eficiente y efectiva posible. Alles (2006) sugiere que una forma de lograr lo anterior es a través de la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias, el cual parte de la idea de que la única forma de lograr crear, cambiar o transformar una determinada cultura organizacional es a través del comportamiento individual de los miembros que la conforman, estando compuesta la cultura organizacional por cuatro elementos básicos que son: misión, visión valores y planeación estratégica.

La misión de la organización hace referencia a la razón de ser de la empresa, es decir, a quién ofrece sus productos o servicios, las necesidades que satisface y cuáles son los factores que la hacen diferente de sus competidores directos. La visión hace referencia a lo que desea lograr la organización dentro de un plazo determinado, esto es, cómo se

concibe en un futuro, qué metas y logros desea obtener en un periodo de 3, 5, 10 años. La forma de hacer tangible la visión es la planeación estratégica, la cual implica el diseño de objetivos, planes y procedimientos para cada una de las áreas y departamentos de la organización que trabajando todas en su conjunto ayudarán a la organización a ser rentable alcanzando las metas establecidas de ventas y producción. Los valores son características de comportamiento deseables en todos los empleados de la organización que les permiten poder alcanzar la misión y visión de la organización (y por ende la planeación estratégica).

En un sistema de gestión de recursos humanos por competencias como el propuesto por Alles (2006), se parte del principio de que la forma de poder hacer tangible la cultura organizacional anterior es a través de convertir los valores deseados en competencias, transformar los valores de algo abstracto a un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que permiten cumplir en diferentes grados o niveles los requerimientos que la organización establece como críticos para el cumplimiento de su misión y visión. Estas competencias son la base para el diseño de todo el sistema de recursos humanos de una organización, puesto que permiten crear y desarrollar los subsistemas de análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación, desarrollo y planes de sucesión, formación, evaluación del desempeño y, remuneraciones y beneficios. En el presente reporte se trabajó en la implementación de modelo de gestión de recursos humanos por competencias como el propuesto por Alles (2006) como sistema administrativo que es para la gestión de recursos humanos, sin embargo la diferencia y aporte de este trabajo, radica en la definición y el uso del término competencia, puesto que la propuesta se elaboró bajo una perspectiva interconductual en la cual el término hace referencia a un factor disposicional esto es a una colección de ocurrencias dentro de un arreglo específico que establece un criterio de logro determinado.

Por lo que para situar al lector en la materia de este reporte, se comenzará haciendo una breve revisión de los diferentes usos y significados que en el contexto organizacional se le ha dado al término de competencia y cómo a partir de estas definiciones se han elaborado e implementado diferentes sistemas de gestión de recursos humanos por competencias, justificando posteriormente el porqué de la elección del modelo de Alles de entre los muchos existentes, definido el modelo administrativo desde el cual se parte, se procederá a revisar la definición de competencias desde la perspectiva interconductual, señalando los errores que tienen otras posturas, haciendo con base en esto algunos ajustes al modelo de Alles y presentar la propuesta que se llevó a cabo en una empresa.

Capítulo 1. Competencias laborales y su aplicación en modelos de gestión de recursos humanos.

1.1 Definición de competencias.

En el ámbito organizacional existen numerosas y diversas definiciones del término competencia, tantas como autores pueden existir, sin embargo, existen algunas coincidencias entre estas definiciones como lo son el hecho de que las competencias están compuestas por habilidades, conocimientos y destrezas que buscan satisfacer algún criterio de efectividad o estándar de competencia; siendo el iniciador de este concepto McClellan quien se dio cuenta que las pruebas escritas de conocimientos y los test psicométricos no predecían de forma efectiva el correcto desempeño de las personas en las tareas que les eran asignadas, por lo que en 1972 él y Daylet (citado en Camejo, 2008) utilizando la técnica denominada entrevista de incidentes críticos y el test de percepción temática lograron demostrar que al evaluar competencias en lugar de conocimientos o rasgos de personalidad permitía asegurar que las personas tuvieran un desempeño exitoso en su trabajo ya que el puesto se definía en función de las características y conductas que se esperaban de las personas.

Aunque fue McClellan quien comenzó el estudio de las competencias en el ámbito organizacional, de acuerdo con Alles (2006) fue el trabajo de Spencer y Spencer el que impulsó la adopción de modelos de gestión de recursos humanos basados en competencias. Para estos autores una competencia se define como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y con una ejecución superior en un trabajo o situación. Clasificando las competencias en:

1. Competencias de logro y acción
 - a) Orientación al logro
 - b) Preocupación por el orden, calidad y precisión.
 - c) Iniciativa
 - d) Búsqueda de información

2. Competencias de ayuda y servicio
 - a) Entendimiento interpersonal
 - b) Orientación al cliente

3. Competencias de influencia
 - a) Influencia e impacto

- b) Construcción de relaciones
 - c) Conciencia organizacional
4. Competencias gerenciales
 - a) Desarrollo de personas
 - b) Dirección de personas
 - c) Trabajo en equipo y dirección
 - d) Liderazgo
 5. Competencias cognoscitivas
 - a) Pensamiento analítico
 - b) Razonamiento conceptual
 - c) Experiencia técnica/profesional/de dirección
 6. Competencias de eficiencia persona
 - a) Autocontrol
 - b) Confianza en sí mismo
 - c) Comportamiento ante los fracasos
 - d) Flexibilidad

Es importante señalar aquí que para Alles (2006) existen diferencias entre las competencias laborales y las conductuales como las anteriormente descritas, para ella cuando se habla de un modelo de gestión por competencias se hace referencia a un modelo administrativo, a una forma de manejar los recursos humanos de una organización para alinearlos con la estrategia de negocios y por otro lado la Organización Internacional del trabajo impulsa a escala global una serie de programas para lograr la certificación de competencias laborales de personas que no poseen un título o certificado que les permita acreditar un conocimiento o especialidad, siendo un referente en México de éste último caso el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer) el cual define las competencias como un conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes que se concretan asertivamente en la resolución de problemas o en una respuesta pertinente a una situación nueva o específica, por lo que para ella, la principal diferencia está en el uso que se les da ya que el modelo de competencias laborales en ningún momento se planteó como un modelo administrativo aunque puede ser aplicado en el contexto de las organizaciones, consistiendo estas principalmente relacionadas con habilidades y destreza a nivel operativo o de oficios . Por lo que en este contexto administrativo las competencias definidas por Spencer y Spencer como se verá más adelante, sirven de sustento para la implementación de un modelo de gestión de recursos humanos, sin embargo, no son las únicas definiciones empleadas en estos modelos, otros autores como Villa, Garvi, García, Galindo, Merchan y Rojo (2004) definen las competencias como las características subyacentes de la persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes y valores, y en una

variedad de conocimientos, de capacidades cognitivas o de conducta. Pudiéndose clasificar en tres diferentes tipos:

1. Básicas. Son aquellas de índole formativas 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.
2. Genéricas. Son los conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas y sub-áreas 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, por ejemplo, analizar y evaluar información, trabajar en equipo, contribuir al mantenimiento de la seguridad e higiene en el área de trabajo o planear acciones. Estas competencias se pueden adquirir de forma autodidacta por programas educativos y de capacitación, así como en el centro de trabajo.
3. Específica. 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 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.

Siendo así que los tres tipos de competencia se conjuntan, para constituir la competencia integral de un individuo.

Otra definición más nos la da Camejo (2008) quien nos dice que las competencias son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener los resultados esperados por la organización, siendo conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas a lo largo del tiempo. Estas competencias tienen su origen en diversas fuentes, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida. Por lo que para este autor la puesta en práctica de las competencias adquiridas es la que permite influir sobre las diversas situaciones y aprender de ellas, por lo tanto, hablar de examinar las competencias no se reduce a establecer un inventario o describir las capacidades en la práctica del trabajo, el análisis debe tener como marco de referencia a la organización misma, su funcionamiento, procesos de operación, el nivel de competitividad alcanzado, sus indicadores de productividad y calidad y los procesos orientados a traer retener, desarrollar y compensar a los recursos humanos. Este autor nos dice que cuando se instala un sistema por competencias se evita que los gerentes y colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no se adaptan a las necesidades de la empresa o a las necesidades de cada puesto de trabajo.

En la misma línea están Pereda, Berrocal y López (2002) quienes refieren que en los perfiles de puesto tradicionales se definen las características que deberán reunir las

personas que los ocupen para que éstas puedan desempeñar eficaz y eficientemente las funciones y tareas incluidas en los mismos, trabajando de forma segura y estando satisfechas. Cuando se adopta el enfoque que ellos denominado del “Rasgo” en el perfil del puesto, se indicarán los rasgos psicométricos que deberá reunir el ocupante del mismo para poder responder con éxito a dichas exigencias, para determinar hasta qué punto los candidatos poseen las características exigidas por el puesto, lo que plantea una serie de inconvenientes:

1. Se parte de la idea de que las personas tienen unas características subyacentes fijas (rasgos) que difícilmente podrán modificar.
2. Existen trabajos, como el referido de McClelland, que concluyen que los tradicionales test de aptitudes o de personalidad, así como los títulos y méritos académicos, no son los mejores predictores del rendimiento laboral.

Así es como se llega a adoptar un enfoque basado en competencias, las cuales estos autores definen como: “un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta”. Con el enfoque por competencias se parte del estudio de las conductas de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el perfil de exigencias del puesto en función de las mismas. Las competencias siempre están ligadas a una estructura organizativa, una estrategia, una cultura y un trabajo concreto, para que una persona pueda llevar a cabo un determinado comportamiento, es preciso que se den una serie de componentes:

- a) Saber. Formado por el conjunto de conocimientos que permitan a la persona llevar a cabo los comportamientos que conforman la competencia.
- b) Saber hacer. Ser capaz de aplicar los conocimientos que se poseen a la solución de los distintos problemas concretos que plantea el trabajo.
- c) Saber estar. Ser capaz de adoptar un comportamiento adecuado a las normas, reglas y cultura de la organización.
- d) Querer hacer. Mostrar interés y estar motivado para hacerlo.
- e) Poder hacer. No se refiere a las personas, sino a la organización, involucra disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos exigidos por el puesto.

Finalmente Para Tejada (2003) la competencia es un “saber hacer en contexto”; es decir, implica la construcción de un conocimiento que se referencia en la acción, quehacer o desempeño y que se realiza en un entorno o contexto determinado, por lo que una competencia implica un proceso complejo continuo, el hacer frecuentemente bien una tarea aumenta la probabilidad y la confianza de que en el futuro se siga realizando. Para este autor uno de los problemas principales de los modelos por competencias actuales es determinar qué es lo fundamental ya que una de las críticas que hace a estos modelos es que conllevan la atomización y el desmembramiento de las competencias, ya que de ellos resultan listados interminables de supuestas competencias, las cuales muchas veces pertenecen a segmentos conductuales mínimos o a constructos genéricos y ambiguos.

1.2 ¿Qué es un modelo de gestión de recursos humanos por competencias?

De acuerdo a la consultoría Human Resource Systems Group (HRSG) la gestión de recursos humanos por competencias es una metodología de gestión que estandariza e integra todas las funciones de recursos humanos en actividades basadas en competencias que apoya las metas de la organización, jugando un papel clave en: comprender y definir el talento necesario y disponible, abordar las deficiencias de formación y la coincidencia entre las personas adecuadas con las habilidades necesarias para los puestos indicados. Siendo sus principales ventajas (Pereda, Berrocal y López, 2002; Villa, Garvi, García, Galindo, Merchan y Rojo 2004):

- 1) Utilizar un lenguaje común al hablar de comportamientos observables y evaluables, en lugar de referirse a constructos e interpretaciones más o menos intangibles. De esta forma, se facilita la relación de la dirección de Recursos Humanos con los directivos y mandos intermedios de la organización que, en la práctica, van a ser los últimos responsables de aplicar las políticas de recursos humanos en el trabajo diario.
- 2) Se usa como un indicador del comportamiento futuro de la persona, basado en su comportamiento pasado, en el sentido de que una persona que ha sido capaz de actuar de una manera determinada en una situación concreta, será capaz de repetir dicho comportamiento, señalando los autores que en ningún momento, significa que las personas sean incapaces de cambiar.
- 3) Permite enfocar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados, analizando los puntos fuertes y débiles de cada una de ellas y, como consecuencia, desarrollar programas de mejora tanto personal como profesional.
- 4) La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán la productividad y que la evaluación del desempeño se base en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- 5) Cuando se instala la gestión por competencias, se evita que los gerentes y directivos implementen programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen nada que ver con las necesidades de la organización o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

Al igual que con las competencias diversos autores, establecen diferentes pasos para el establecimiento de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias, por lo que a continuación revisaremos algunas de estas propuestas:

El primer modelo que se revisará es el de Villa, Garvi, García, Galindo, Merchan y Rojo (2004) en el que contemplan las siguientes etapas:

1. **Sensibilización.** Se busca la adhesión de las personas clave de la organización, a través de reuniones de presentación y discusión del modelo que tendrán como finalidad detectar las carencias del modelo vigente.
2. **Análisis de los puestos de trabajo.** Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta dirección, se inicia una segunda etapa en donde en opinión de los autores dos acciones son fundamentales: verificar si la misión y planeación estratégica de las áreas en particular son compatibles con la misión de la organización en general; y realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, desarrollando las actividades correspondientes a cada uno.
3. **Definición del perfil de competencias requeridas.** Se enlistan las competencias y habilidades requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.
4. **Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.** Se evalúan y desarrollan los diferentes equipos de trabajo, identificando las fortalezas y áreas de oportunidad

Para Berio y Harzallah (2005) la gestión por competencias se puede organizar de acuerdo a cuatro diferentes tipos de procesos:

1. **Identificación de competencias.** Es decir, cuándo identificar y cómo identificar las competencias requeridas (en el presente o en el futuro)
2. **Evaluación de Competencia.** Hace referencia al momento y la manera de identificar y definir competencias adquiridas por las personas o cuándo y cómo una empresa puede decidir que un empleado ha adquirido una competencia específica.
3. **La adquisición de competencias.** Cómo una empresa puede decidir sobre la forma de adquirir algunas competencias de una manera planificada.
4. **Uso de competencia.** Refiere a cómo se utiliza la información o conocimiento sobre las competencias adquiridas y su reestructuración en diferentes puestos.

Otros autores como Márquez y Díaz (2005) nos dicen que la implementación del sistema se inicia con la elaboración de los perfiles de competencias por un grupo de personas, especialistas en recursos humanos (empleados de alto nivel y especialistas de diversos puestos) los cuales tienen la responsabilidad de realizar un análisis de los puntos fuertes, débiles, oportunidades, amenazas y factores claves del éxito de la organización, estableciendo la visión de la organización (planeación estratégica), sobre la base de esto se realiza la misión que ha de cumplir cada puesto de trabajo, luego se procede a identificar las competencias y conductas requeridas por las personas a desempeñarse en su área de trabajo. Después se identifican un número de empleados de la organización que presenten las competencias y conductas ya establecidas (muestra representativa) para proceder a realizar entrevistas por incidentes críticos. La información recolectada se transcribe y se analiza con la finalidad de obtener la descripción de las competencias que serán utilizadas

como base para las aplicaciones de recursos humanos. Esta información se valida mediante una segunda serie de entrevistas de incidentes críticos con un nuevo grupo de personas. Finalmente, ya creado el perfil de competencias, se toma la decisión del uso que se le dará a dicho perfil, ya que en torno a él se puede crear un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos. Es importante señalar que los autores refieren que no existe un perfil universal ya que cada organización y cada puesto posee su propio perfil. Estas competencias deben ser claramente definidas y guardar relación con la misión y la cultura de la organización.

Finalmente en la definición más completa e integral del desarrollo de un modelo Draganidis y Mentzas (2006) nos describen los pasos en el desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos:

1. **Creación de un equipo del sistema de competencias (CST).** Consiste en la formación de un equipo de trabajo formado por parte del personal de recursos humanos, altos ejecutivos y los empleados que poseen un profundo conocimiento de los puestos de trabajo.
2. **Identificación de indicadores de desempeño y muestra de validación.** Se realiza una escala de competencias con la finalidad de definir el rendimiento superior, medio y marginal de los puestos de trabajo incluidos en el modelo.
3. **Elaboración de una lista provisional de las competencias.** El CST elabora una lista preliminar de competencias que sirven como base para la construcción del modelo.
4. **Definición de las competencias e indicadores de comportamiento.** En esta etapa, se recopila información sobre las competencias necesarias para llevar a cabo los trabajos definidos en el modelo mediante la realización de entrevistas y encuestas con grupos de empleados y administradores.
5. **Desarrollo de un modelo de competencias inicial.** El CST elabora un modelo de competencia inicial sobre la base de la información recogida en el paso anterior al realizar el análisis cuantitativo de los resultados de las encuestas y el análisis de contenido de los temas contenidos en las entrevistas.
6. **Contraste del modelo inicial.** Es importante comprobar que el modelo inicial es preciso mediante la realización de grupos focales adicionales, entrevistas o encuestas con grupos de gerentes y empleados que no participaron en la definición del modelo inicial.
7. **Modelo refinamiento.** Los mismos tipos de análisis utilizados en el desarrollo del modelo de competencias iniciales son utilizados por el CST para refinar el modelo.
8. **Validación del modelo.** Comienzan con la conversión de las competencias en un cuestionario que puede ser utilizado para la evaluación de la eficacia individual. Los

individuos identificados anteriormente como superiores, eficaces y marginales son evaluados en este cuestionario por varias personas de la organización.

9. **Finalización del modelo.** El último paso consiste en la eliminación de cualquier competencia que no se correlacione con la medición el rendimiento, con la finalidad de proporcionar un modelo validado que esté vinculado al rendimiento efectivo.

1.3 Ejemplos de la implementación de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias en diferentes organizaciones

El primer trabajo que se revisará es el de Wright, McMahan y McCormick (1997) quienes nos dicen que tradicionalmente el área de recursos humanos no ha podido demostrar empíricamente como ayuda a contribuir con la empresa, por lo que se le considera un área poco importante e ineficaz, lo que provoca que no se le incluya en la toma de decisiones estratégicas de la organización. El propósito de éste estudio fue examinar el impacto del área recursos humanos en la gestión estratégica en una muestra de 190 refinerías petroquímicas en Estados Unidos. Por lo que se plantearon dos hipótesis:

1. La participación de recursos humanos se relaciona positivamente con la percepción de eficacia de la función de los directores de recursos humanos en las operaciones.
2. La participación de recursos humanos se relaciona positivamente con el desempeño financiero de la refinería.

Para validar lo anterior se implementó un sistema de gestión de recursos humanos por competencias, en el que se identificaron tres posibles competencias cardinales de las refinerías petroquímicas: mano de obra calificada, producción eficiente y desarrollo de nuevos negocios. La competencia mano de obra calificada se describió como el conjunto de habilidades especializadas de los empleados. La competencia producción eficiente se definió como el grado en que las refinerías logran ventajas competitivas mediante el desarrollo de un proceso de producción eficiente a través de un conjunto de empleados muy motivado de empleados y la competencia de desarrollo de nuevos negocios describe el grado en que las refinerías tienen la capacidad para desarrollar nuevos productos, mercados y contratos. Los autores nos dicen que en oposición a la estrategia administrativa de producto-mercado, las competencias cardinales de una empresa son un conjunto de habilidades y tecnologías que representan la suma de los aprendizajes adquiridos a través de unidades organizadas más el conjunto de habilidades individuales de los miembros de estas.

Para validar la primera hipótesis se enviaron encuestas a los gerentes de operaciones de todas las refinerías para conocer su percepción acerca de la participación de los ejecutivos de recursos humanos en la planeación estratégica y para validar la

segunda hipótesis se contrastó el impacto de la implementación del modelo de competencias en los resultados financieros de la organización.

Los investigadores encontraron en sus resultados que los gerentes de operaciones en su mayoría percibieron positivamente el tener ejecutivos de recursos humanos participando en la estrategia de la refinería, incluso esta relación se hizo más fuerte cuando las refinerías estaban llevando a cabo estrategias de innovación de productos y cuando los directivos perciben como calificados a estos ejecutivos. Por lo que para los autores estos resultados parecen demostrar el apoyo cada vez mayor al papel estratégico de recursos humanos en las refinerías petroquímicas.

Sin embargo, los resultados menos optimistas se observaron cuando se examinaron los resultados financieros ya que no se encontró ninguna relación entre la participación del ejecutivo de recursos humanos en la gestión estratégica y el rendimiento de la unidad de negocio, donde no se observó ningún impacto de la implementación de las competencias, los autores explican que esto se puede deber a que los ejecutivos de recursos humanos carecen de las habilidades necesarias para participar en la planeación estratégica de una organización, para los autores esto no es sorprendente ya que en su opinión existe muy poca investigación empírica sobre cómo las prácticas de recursos humanos pueden ser alineadas con la estrategia de la organización.

En otra intervención en la empresa de JP Servicios Industriales C.A. (Empresa dedicada a la metalmecánica, equipos y artículos para la industria) los investigadores Gavidia y Méndez (2012) diseñaron un plan de gestión de recursos humanos basado en el modelo de gestión por competencias que buscaba mejorar la productividad de la organización, para el cual tomaron como referencia la definición de competencias dada por Spencer y Spencer (1993) para la cual se utilizó una muestra no probabilística de 25 personas, donde los sujetos y sus cargos fueron seleccionados obedeciendo a varios criterios establecidos por los expertos a consultar. Los pasos que condujeron al logro del objetivo propuesto fueron:

Fase I. Se determinó la alineación de los objetivos de la unidad de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización.

Fase II. Diagnóstico de la situación actual de la organización en el marco del sistema de gestión de recursos humanos, donde se definió las competencias y los niveles de competencias más idóneos para la organización (en éste punto se definió la misión y visión, se aplicó la técnica de entrevista estructurada, se definieron las competencias y sus niveles de competencias, así como su validación y probación)

Fase III. Establecimiento de un plan de gestión de recursos humanos basado en los principios del modelo de gestión por competencias para la mejora de la productividad de la organización, para el cual se diseñó un diccionario de competencias, este diccionario de competencias contiene la descripción de cada una de las escalas conductuales asociadas a las competencias para todos los niveles de la organización, el objetivo del diccionario de

competencias consistió en establecer las brechas existentes entre las competencias del ocupante de un cargo y las requeridas por el mismo, de manera que se pueda establecer un plan de acción. Así mismo, los niveles de competencias fueron establecidos en cinco escalas de acuerdo a lo establecido por Spencer y Spencer; en esta fase también se estableció un listado de las competencias esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada uno de ellos en término de conocimientos, habilidades y conductas observables que permitió delinear los perfiles en base a ello. Es de resaltar que las competencias definidas en éste trabajo fueron: autocontrol, perseverancia, capacidad estratégica, compromiso con la organización, trabajo en equipo, iniciativa, motivación al logro

En la Tabla 1. Muestra un ejemplo de las competencias genericas definidas por Gavidia y Méndez

Tabla 1. Competencia de autocontrol

Competencias Genéricas	
Autocontrol	Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés
E	Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés
D	Reconoce sus propias emociones personales y trata de evitar que estas afecten a su gestión del equipo
C	Comprende cómo las propias emociones afectan a su consecución y trata de evitar que puedan interferir en su trabajo diario. Sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés.
B	Trabajo diario. Sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés.
A	No se deja llevar por impulsos emocionales. Contiene sus emociones y mantiene la calma

Las cuales fueron ponderadas en grados de acuerdo a la clasificación de Spencer y Spencer (1993) como se muestra en la tabla 2:

Tabla 2. Niveles de competencia definidos por Gavidia y Méndez (2012)

Diccionario de competencias
Especificación de los niveles estandarizados de la escala conductual de cada competencia

E. (Incompetência). Manifiesta todas las conductas negativas. Es el nivel de incompetencia, no posee la competencia específica y sus conductas dañan el desempeño de la organización.

D. (Requiere desarrollo). Manifiesta las conductas mínimas, probablemente tendrá dificultades desarrollando algunas tareas y requiere desarrollo para superar su déficit competencias.

C. (Promedio, competente). Manifiesta las conductas para tener un ajuste aceptable en un puesto en el que la competencia es importante.

B. (Superior al promedio, fortaleza). Manifiesta un desarrollo importante de la competencia. Alcanza el alto desempeño en los puestos en que la competencia es crítica.

A. (Supercompetencia). Es el individuo "estrella", exhibe el más alto nivel de desarrollo de la Competencia

Es importante señalar que los autores refieren que la gestión por competencias debe ser aplicada en todas las funciones relacionadas con la gestión de personal, pero que algunas organizaciones inician el proceso de implementación haciendo pruebas pilotos en una o dos funciones clave, para después ir incorporarlo a las demás funciones. Por lo que en esta investigación, sólo se diseñaron las aplicaciones en los procesos de selección de personal y formación y desarrollo profesional.

Basados en el análisis e interpretación del plan de gestión de recursos humanos por competencias que buscaba mejorar la productividad de la organización, los autores llegaron a las siguientes conclusiones:

1. La organización con la que se trabajó poseía grandes debilidades en lo referente al área de gestión de recursos humanos y específicamente en cada uno de sus procesos.
2. Se identificaron 7 competencias "genéricas": Motivación al logro, Trabajo en equipo, Compromiso con la organización, Autocontrol, Iniciativa, Perseverancia y Capacidad estratégica
3. Se identificaron 14 competencias específicas para ser desarrolladas y gestionadas por el personal que labora en la organización: Capacidad para Escuchar, Don de mando, Control de Situaciones conflictivas, Liderazgo Personal, Resolución de problemas, Integridad y Confianza, Relaciones interpersonales, Abierto a los demás, Transmisión de información, Organizador, Motivación de otras personas, Calidad de las Decisiones y Planificación.
4. La propuesta del modelo de gestión por competencia aplicado a las funciones de selección de personal, formación y desarrollo está fundamentado en el diagnóstico

realizado, dónde se propone la utilización de herramientas efectivas tales como la entrevista de incidentes críticos.

Finalmente se reporta que a partir de esta investigación la empresa tuvo un análisis global de su gestión, lo cual le permitió obtener información relevante para la toma de decisiones estratégicas en el futuro respecto a su capital humano.

En el último caso que se revisará Segovia (2012) nos dice que el desarrollo de programas de detección de necesidades de capacitación (DNC) por competencias requiere el alineamiento estratégico de la organización, focalizándose en las posibilidades reales de desarrollo y expectativas de crecimiento, por lo que en este estudio él propone el modelo de gestión por competencias laborales para el diseño del plan anual de capacitación de una unidad estratégica de un hospital público, seleccionándose al equipo directivo de la organización como la unidad estratégica al interior del hospital. Entre sus objetivos específicos estaba: Definir un diccionario de competencias propio de la organización considerando diferentes tipos de competencias: transversales, directivas y específicas; Desarrollar perfiles de competencias de los cargos del equipo directivo del hospital con base en el diccionario de competencias institucional; Evaluar las competencias directivas de los miembros del equipo a través de metodologías para la DNC individual y grupal; Medir las brechas de competencias del equipo directivo; Proponer el plan anual de capacitación para el equipo directivo con base en las brechas de competencias detectadas. La metodología que se utilizó comprendió la siguiente secuencia:

1. Detección individual de requerimientos de capacitación
2. Caracterización de necesidades de capacitación del área
3. Determinación del plan anual de capacitación

Derivado de lo anterior se generó un diccionario institucional, el cual contemplo 213 competencias (habilidades, conocimientos o herramientas), divididas en tres tipos: competencias transversales, directivas, y específicas. Posteriormente se definieron los perfiles de puesto correspondientes a los 6 miembros del equipo directivo. Se consideraron para la construcción de los perfiles doce competencias directivas, las cuales fueron: evaluación de desempeño y calificaciones, negociación, gestión por resultados, planificación y control de gestión, gestión presupuestaria, gestión de recursos humanos, capacidad de análisis y síntesis de información, dirección y coordinación de equipos, gestión de procesos, liderazgo y supervisión, gestión del conocimiento y toma de decisiones.

Una vez definidos los perfiles de puesto del equipo directivo se procedió a evaluar las competencias de los miembros del equipo utilizándose cuestionarios de auto-reporte individual y grupal además de un portafolio de evidencias del equipo, conformado por los informes financieros del hospital y la evaluación clima laboral del año 2009.

Respecto a la evaluación de competencias por área, el equipo directivo se autoevaluó con mayores competencias en la capacidad de análisis y síntesis, liderazgo y supervisión y toma de decisiones. Con menos competencias en la capacidad de negociación, evaluación del desempeño, planificación y control de gestión, gestión presupuestaria, y gestión del conocimiento. Esta evaluación se utilizó para medir las brechas de competencias del equipo directivo, es decir se compararon los niveles evaluados con los niveles esperados de acuerdo a las competencias. Respecto a las brechas de competencias se observó que el 50% de las competencias presentaban 2 niveles de brecha en relación al nivel esperado de acuerdo a los perfiles de los puestos, 5 competencias presentan sólo 1 nivel de brecha y 1 competencia no presenta brecha. Las mayores brechas se concentraron en evaluación de desempeño, negociación, gestión por resultados, planificación y control de gestión, gestión presupuestaria y coordinación de equipos.

Finalmente se propuso el diseño del plan anual de capacitación para el equipo directivo, utilizándose una matriz en donde se señalaron las seis competencias que debía de incluir el programa de capacitación para el año siguiente. Los objetivos de desarrollo fueron doce, cada uno de ellos orientando las actividades y lineamientos del curso, en total se planificaron doce cursos, uno por cada objetivo. En éste estudio no se consideró la ejecución ni el seguimiento de la capacitación que se debe implementar para el equipo directivo en las brechas detectadas propuestas ya que superaba los alcances del estudio. El autor concluye que los aportes de esta intervención a la organización fue que se logró sistematizar un modelo de detección de necesidades de capacitación, basado en el enfoque por competencias, caracterizado por la adecuación a una realidad organizacional hospitalaria, coherente con la visión y misión de la institución. Con el diccionario fue posible evaluar las necesidades de capacitación de todos los cargos del hospital, previa definición de los perfiles. El diseño del diccionario no sólo fue útil para medir las necesidades de capacitación del personal, sino que también sirven para abordar el área de gestión de recursos humanos en su globalidad; es decir, las competencias sirven para desarrollar los procesos de selección del personal, evaluación del desempeño, planeación de carreras y promociones.

A modo de conclusión podemos decir que en el ámbito organizacional existen numerosas definiciones de competencias que proveniente de diferentes fuentes (organismos de certificación, consultorías y organizaciones tanto públicas como privadas) y profesiones (contadores, administradores, psicólogos e ingenieros) cuyo único eje rector parece ser la concordancia de que las competencias son un conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos y saberes que implican un desempeño exitoso dentro de una organización, lo cual como revisaremos desde un punto de vista psicológico es insuficiente. De la misma forma el eclecticismo imperante en las definiciones de competencias se mantiene en la implementación de modelos de competencias los cuales son muy diferentes y diversos entre sí; para evitar caer en estos errores a continuación se describirá la propuesta metodológica administrativa que desde nuestra perspectiva es la mejor opción para la gestión de recursos humanos en las organizaciones

Capítulo 2. El Modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias de Alles

2.1 Presentación del modelo

Como se pudo revisar en el capítulo anterior existen muchos modelos diferentes de gestión por competencias, que si bien comparten algunas características entre sí, también es cierto que dependiendo el autor se agregan o se quitan algunos procesos o fases de desarrollo. Resaltando el hecho de que ninguno de los modelos aquí revisados ofrece un sistema integral que contemple toda la gestión de recursos humanos dentro de un contexto netamente administrativo (que es al contexto al que pertenece este tipo de sistemas) ya que algunos de los modelos revisados sólo se enfocaban en el desarrollo y descripción de competencias, otros en la confección de diccionarios para la evaluación de competencias, en la descripción del análisis de puestos y en la detección de necesidades de capacitación, siendo incapaces de mostrar todos estos procesos como parte de un proceso integrador y continuo de la gestión de recursos humanos olvidándose en algunos casos del componente fundamental actual de toda práctica administrativa, el cual consiste en que todo sistema de gestión independientemente del tipo del que se trate (gestión de calidad, financiera, producción, logística, comercial, de recursos humanos, etc.) debe de tener su sustento en la misión, visión, valores y de la organización (ideología central). En este sentido la propuesta de Alles es diferente a todas las demás en la medida que integra todos los subsistemas de recursos humanos que componen a una organización que a su vez se fundamenta en la ideología central de cada organización, siendo además de ser un modelo probado en diversas organizaciones de América latina y Estados Unidos durante los últimos 20 años, aunado al hecho de que la autora cuenta con más de 15 libros especializados sobre el tema y es un referente a nivel internacional sobre prácticas administrativas en la gestión de recursos humanos; por lo que por todas las razones anteriormente expuestas éste será el modelo bajo el cual se trabajará en este reporte y del cual se puede observar sus componentes en la figura 1.

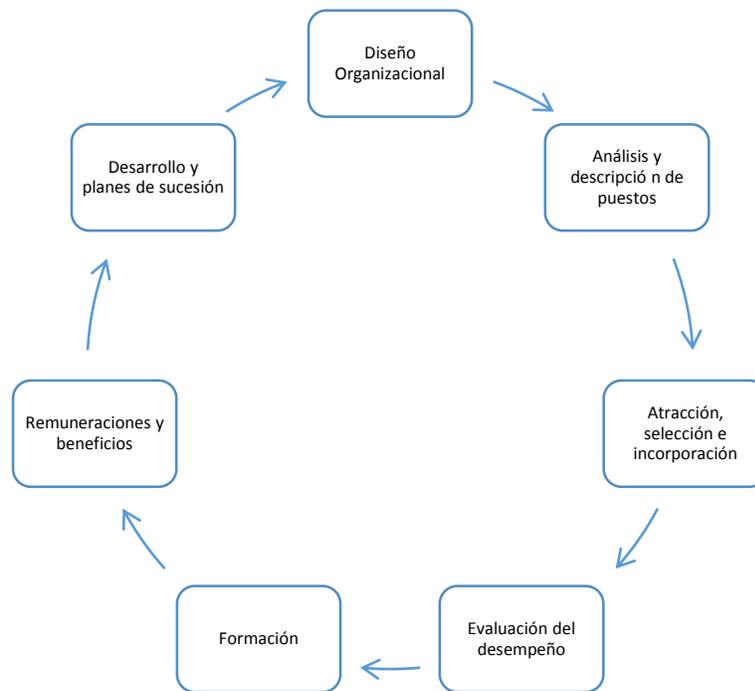


Figura 1. Esquema general de un sistema de recursos humanos por competencias

A continuación procederemos a explicar los componentes de este modelo.

2.2 Diseño organizacional.

En el modelo de Alles (2006) se parte que el primer paso del modelo es llevar a cabo un taller con la alta dirección de la organización para revisar la pertinencia de la misión, visión y valores, y que estos se encuentren alineados con la planeación estratégica de la organización.

En este sentido es importante señalar que la misión de la organización hace referencia a la razón de ser de la empresa, es decir, a quién ofrece sus productos o servicios las necesidades que satisface y cuáles son los factores que la hacen diferente de sus competidores directos. La visión hace referencia a lo que desea lograr la organización dentro de un plazo determinado, esto es, cómo se concibe en un futuro qué metas y logros desea obtener en un periodo de 3, 5, 10 años. La forma de hacer tangible la visión es la planeación estratégica la cual implica el diseño de objetivos, planes y procedimientos para cada una de las áreas y departamentos de la organización que trabajando todas en su conjunto ayudarán a la organización a ser rentable alcanzado las metas establecidas de ventas y producción. Los valores son características de comportamiento deseables en todos los empleados de la organización que les permiten poder alcanzar la misión y visión de la organización (y por ende la planeación estratégica). En un sistema de Gestión de recursos humanos por competencias como el propuesto por Alles (2006), se parte del principio de que la forma de poder hacer tangible la cultura organizacional anterior es a través de convertir los valores deseados en competencias, transformar los valores de algo

abstracto a un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que permiten cumplir en diferentes grados o niveles los requerimientos que la organización establece como críticos para el cumplimiento de su misión y visión. La definición de la consultoría de Alles (2006) de competencia es que es una características de personalidad, devenida en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, donde cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y mercados distintos, para esta autora los conocimientos y las competencias son diferentes, puesto que para ella los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión (es importante señalar que más adelante se marcará que esta definición de competencias al igual que la de otros autores desde nuestra perspectiva es errada, pero es importante entender que lo que se está evaluando aquí es su pertinencia y congruencia como un sistema administrativo de gestión de recursos humanos)

Una vez efectuada la revisión de la ideología central, la siguiente actividad es involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias, en la cual ellos tendrán que definir las competencias cardinales y específicas de su organización, las diferencias entre ellas se explican a continuación:

1. Competencias Cardinales. Aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización, normalmente no son más de tres y son el resultado de convertir los valores a competencias. Estas responden a la pregunta ¿Cuáles son los comportamientos que todos los empleados de la organización deben tener para hacer de ésta una empresa exitosa?
2. Competencias Específicas. Para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por área y adicionalmente un corte horizontal por funciones. Responden a la pregunta: ¿Cuál es el comportamiento que una persona debe tener para ser exitosa en su área/posición?

Una vez que se tienen definidas las competencias cardinales y específicas se confecciona un diccionario de competencias de la organización en el cual se establecen la definición y su apertura en cuatro grados cada uno de ellos representado por letras, en el cual el grado A representa el máximo grado de desarrollo y del mínimo necesario como se muestra en el ejemplo de la tabla 3:

Tabla 3. Competencia Toma de decisiones.

Toma de decisiones	
	Definición. Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.
A	Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.
B	Capacidad para tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
C	Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
D	Capacidad para generar más de una opción frente a cada situación a resolver, aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido y ejecutar las opciones elegidas según los procedimientos vigentes.

Las competencias cardinales y específicas, se redacta un diccionario de comportamientos para cada uno de los grados aperturados en la competencia como se muestra en el ejemplo de la tabla 4:

Tabla 4. Comportamientos de la competencia Toma de decisiones.

Comportamientos	
1	Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de situaciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.

A	2	Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
	3	Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
	4	Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
	5	Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.
	1	Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
B	2	Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.
	3	Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
	4	Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
	5	Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.
	1	Toma decisiones considerando las circunstancias y el impacto que tendrán en su sector de trabajo.
C	2	Genera claras opciones frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para su área.
	3	Utiliza el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
	4	Ejecuta con calidad las opciones elegidas.
	5	Analiza las variantes de acción teniendo en cuenta los lineamientos preestablecidos por la organización.
	1	Toma decisiones que permiten un óptimo aprovechamiento de los recursos existentes.
D	2	Genera más de una opción frente a cada situación a resolver.
	3	Aplica el mecanismo de selección de opciones establecido.
	4	Ejecuta con los procedimientos vigentes las opciones elegidas.
	5	Realiza un adecuado análisis de la información disponible para tomar decisiones acertadas.

No desarrollada	1	Al momento de seleccionar un curso de acción no evalúa las posibles consecuencias y la disponibilidad de los recursos.
	2	No logra generar claras opciones frente a situaciones a resolver, aún en el caso de cuestiones críticas para la organización.
	3	Aplica mecanismos de selección de opciones propios, sin tener en cuenta los objetivos organizacionales.
	4	Ejecuta las opciones elegidas sin controlar su calidad y viabilidad.
	5	Evita, cada vez que es posible, tomar decisiones, y delega esta responsabilidad en otras personas.

Elaborados los diccionarios anteriores se diseña un tercero con el propósito de generar una serie de preguntas que permita evaluar los comportamientos anteriormente descritos, como se muestra en el ejemplo de la tabla 5.

Tabla 5. Preguntas para evaluar los comportamientos de los diferentes grados de la competencia Toma de decisiones.

Preguntas sugeridas	
1	¿Cuál es la decisión más importante que ha tomado en su actual/último trabajo? Descríbame la situación. ¿Debió optar entre variables diferentes? ¿De qué manera decidió cuál era la más adecuada? ¿Cómo evaluó sus implicaciones o consecuencias?
2	Considera que su experiencia (laboral, gerencial, etc., según corresponda) ha influido para mejorar la forma en que toma decisiones de ser así, ¿En qué aspectos observa este cambio? Bríndeme un ejemplo.
3	Cuénteme alguna situación en la que haya optado por un curso de acción que resultó altamente exitoso para su área u organización. ¿Cuál fue la decisión tomada? ¿Por qué tomó esa decisión y no otra? ¿Por qué cree que resultó beneficiosa? Bríndeme un indicador o un ejemplo que sustente su opinión.
4	Reláteme alguna situación en la cual se vio afectado por diversos factores externos que alteraron el curso normal de su trabajo y dificultaron la toma de decisiones que debía realizar. ¿Qué hizo al respecto? ¿Cómo se sintió?

Ya que se tienen confeccionados los tres diccionarios, estos sirven de base para el desarrollo del siguiente subsistema que es Análisis y Descripción de Puestos.

2.3 Análisis y Descripción de Puestos

El propósito de realizar una descripción de puesto es reunir y analizar información sobre contenidos, tareas a realizar y requerimientos específicos que un puesto requiere dentro de la organización lo que permite la comparación y clasificación de puestos, además de servir como una herramienta de reclutamiento, selección y contratación, capacitación, evaluación, formación y planes de carrera y sucesión.

El análisis de puestos se compone básicamente de tres pasos:

- 1) Recolección de la información
- 2) Confirmación de la información
- 3) Descripción del puesto.

Lo anterior se realiza de diferentes maneras: Según el nivel jerárquico, por la formación requerida, por los resultados de la gestión a su cargo y por los recursos humanos que maneja.

Una vez efectuado lo anterior, el descriptivo del puesto se requisita con la siguiente información:

1. Identificación del puesto
2. Resumen del puesto
3. Relaciones, responsabilidades y deberes
4. Autoridad
5. Criterios de desempeño
6. Condiciones de trabajo y ambiente.

Finalmente el perfil del puesto se lleva a cabo a través de los siguientes pasos:

Paso 1. Descripción del puesto.

Paso 2. Análisis de las áreas de resultados.

Paso 3. Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo.

Paso 4. Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo.

Paso 5. Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo.

Paso 6. Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz en el puesto de trabajo.

Paso 7 Definición del perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo.

Como se observó en el listado anterior es en el punto 6 donde se agregan las competencias requeridas las cuales se retoman de los diccionarios elaborados como se muestra en la tabla 6

Tabla 6. Asignación de competencias a un perfil de puestos

Nombre de la competencia	A	B	C	D
Competencias cardinales				
1. Calidad de trabajo	X			
2. Ética		X		
3. Disciplina	X			
4. Orientación al cliente			X	
Competencias específicas gerenciales.				
1. Capacidad de planificación organización		X		
2. Liderazgo.	X			
3. Comunicación.	X			
4. Negociación		X		
5. Iniciativa			X	
6. Pensamiento analítico.			X	

2.4 Atracción, Selección e Incorporación.

En primer lugar, es importante aclarar las diferencias que existe entre reclutamiento y selección, el reclutamiento es una actividad centrada en la divulgación que busca incrementar la convocatoria tanto al exterior como al interior de la organización. Durante el reclutamiento se trata de atraer de manera selectiva candidatos que cumplan con los requisitos mínimos para el cargo que se está buscando ocupar (Alles, 2006). Subsecuentemente la selección es una actividad dirigida a ponderar y comparar aquellos

individuos que han sido captados por el proceso de reclutamiento. La tarea básica dentro del proceso de selección es elegir entre los candidatos reclutados aquellos que cuenten con las capacidades y conocimientos correctos que le permitan adaptarse y fungir de forma adecuada con el cargo ofrecido sin perder de vista que lo que se busca no es encontrar a la mejor persona posible o disponible que la organización sea capaz de incorporar, sino a la mejor persona en relación con el puesto que debe de ser ocupado.

En este caso específico, se parte de un modelo de reclutamiento basado en competencias, en el que estas representan un elemento generador de comportamientos que conducen a un mejor desempeño de las funciones que serán asignadas a cada colaborador seleccionado. Este modelo no se basa solamente en evaluar las habilidades y conocimientos con los que cuentan los candidatos dentro del proceso de selección, sino que además de esto, toma en cuenta los comportamientos presentados en el diccionario elaborado, para tratar de establecer predicciones de la conducta futura del individuo. El proceso de reclutamiento, selección e incorporación se puede observar en la figura 2.

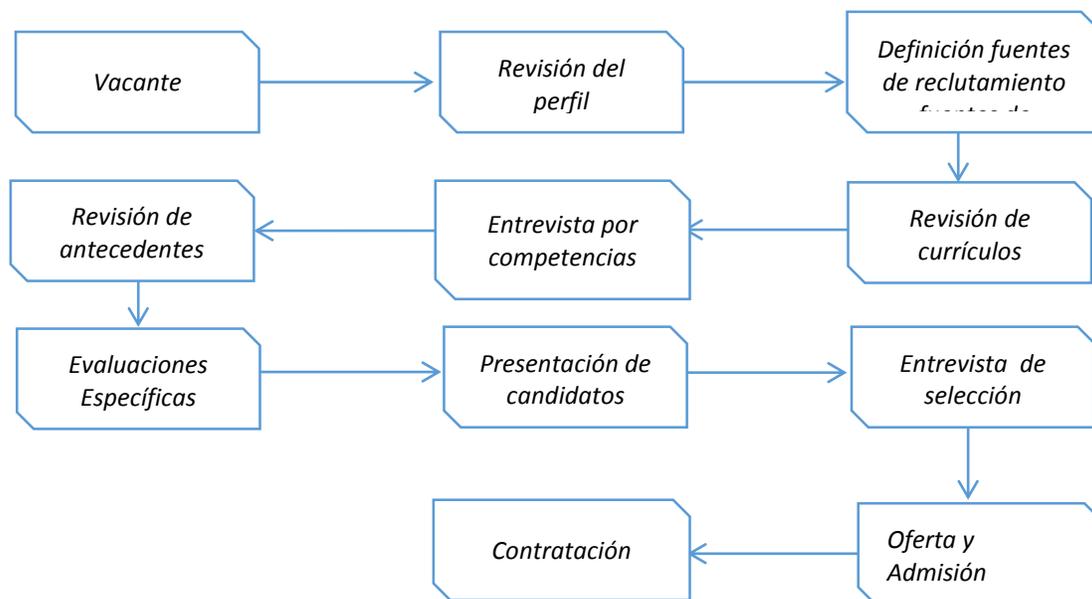


Figura 2. Procesos de reclutamiento, selección e incorporación

Una diferencia fundamental de este modelo con los procesos de reclutamiento y selección tradicionales, está en los métodos de selección que emplea algunos de los cuales se revisaran a continuación:

Entrevista por competencias. Está basada en el diccionario de preguntas y en las competencias definidas en el perfil del puesto, por lo que se busca explorar de qué manera se presenta en el entrevistado las competencias que requiere la posición a cubrir.

Entrevista BEI (Behavioral Event Interview). Es una entrevista dirigida o estructurada cuyo objetivo es evaluar competencias. La cual incluye los siguientes pasos:

1. Inducción y exploración de datos y experiencia.
2. Responsabilidades en el trabajo actual/anterior.
3. Eventos conductuales (exitosos y no exitosos)
4. Características para desempeñarse en el puesto actual (situaciones adicionales).
5. Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista.

De acuerdo con Alles (2006) las diferencias entre las entrevistas por incidentes críticos y por competencias se pueden observar en la tabla 7:

Tabla 7. Diferencias entre la entrevista por incidentes críticos y competencias

Entrevista por incidentes críticos <i>BEI (Behavioral Event Interview)</i>	Entrevista por competencias
Es más extensa, compleja y profunda.	Es una versión simplificada de la BEI
Requiere más tiempo	Requiere menos tiempo
Generalmente se enfoca en todas las competencias	Se enfoca principalmente en las competencias dominantes
Generan un mayor costo (tiempo/dinero)	Generan un menor costo (tiempo/dinero)
Son más complicadas	Se administran de manera más sencilla
Se utiliza más en puestos directivos y gerenciales	Se utiliza en todos los puestos
Las personas que las ejecutan son especialistas en Recursos Humanos.	La persona que la ejecuta debe de recibir un breve entrenamiento para llevarla a cabo.

Assesment Center Method (ACM). Es una evaluación grupal, donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo. Algunas técnicas de evaluación son: juego de negocios, discusión de grupos, ejercicios de análisis y juego de roles.

2.5 Evaluación de competencias

De acuerdo con Alles (2006) el propósito de esta evaluación es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas que le permitan mejorar su desempeño y dar a la dirección de la organización la información necesaria para tomar decisiones en el futuro, por lo que los objetivos de una evaluación de competencias son:

1. Conocer el desempeño del personal de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, equipo y/u organización.
3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

Los elementos que debe contener en cuenta para realizar una adecuada evaluación del desempeño se muestran en el siguiente listado:

- a) Definir objetivos y competencias (jefe y empleado deben estar de acuerdo)
- b) Evaluar el desempeño en función del puesto (objetivos y competencias)
- c) Retroalimentación. Comentar el desempeño y los progresos del evaluado.

A continuación se describirán algunas de las técnicas señaladas por Alles (2006) para evaluar competencias en este modelo.

Evaluación de 360 grados. La evaluación de 360° consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de competencias predefinidas con base a comportamientos del trabajador en el desarrollo diario de su práctica laboral. El propio personal se autoevalúa y es evaluado por todo su entorno (jefes, pares, externos, clientes o subordinados); recibiendo así de manera objetiva la percepción de todas aquellas personas que observan y conocen su labor. De esta manera el trabajador identifica sus fortalezas y debilidades, además de analizar y valorar las evaluaciones recibidas lo que le permite comparar los resultados obtenidos para mejorar su desarrollo personal y profesional.

Evaluación de 180 grados. La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, pares y eventualmente clientes o proveedores. Su diferencia principal con la evaluación de 360° es que no incluye la evaluación por parte de los subordinados.

Evaluación Vertical. La evaluación vertical o jerarquizada es un sistema en el que la evaluación se realiza de arriba a abajo dentro del organigrama de la organización.

Método de incidentes críticos. Se relaciona con el comportamiento del evaluado cuándo este origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte de su trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el periodo evaluado y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado, si no se considera aspectos tanto favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.

Una vez que se define un modelo de competencias con sus competencias con su respectivo perfil, se procede a evaluar al personal para poder determinar las “brechas” existentes entre el perfil definido y las competencias reales que poseen los miembros de la organización, estas evaluaciones se llevan a cabo durante un periodo de un año calendario y con base en sus resultados se detectan las necesidades de capacitación y formación de la empresa, definir los procesos de promociones y ascensos , así como los de incremento de salarios y recompensas. Una correcta evaluación de competencias permite:

- a) Descubrir personas clave.
- b) Detectar necesidades de formación
- c) Tomar decisiones sobre salarios y promociones.
- d) Motivar a las personas ya que les comunica su desempeño y se las involucra con los objetivos de la organización.
- e) Mejorar el rendimiento del empleado.

2.6 Planes de carrera y sucesión

Los planes de sucesión de acuerdo con Alles (2006) consisten en un programa organizacional en el cual se identifican los puestos clave y críticos donde se identifican a los posibles participantes en el programa y se les evalúa para que con base sus resultados puedan ser designados posibles sucesores a los puestos clave en un futuro. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee de asistencia para reducir brechas entre el puesto actual y el que se proyecta que ocupará. Para que el sistema de planes de carrera y sucesión funcione adecuadamente se necesita haber implementado con éxito fases previas como:

- a) Análisis y definición de la estrategia empresarial
- b) Definición de competencias organizacionales
- c) Definición de la estrategia de Recursos Humanos
- d) Identificación de puestos claves y críticos
- e) Descripción de puestos por competencias
- f) Evaluación de competencias del personal

Una vez que se tengan los puestos de destinos se comenzará a realizar un análisis minucioso de competencias, que incluye la revisión de los perfiles de competencias de los puestos de destino que finaliza con la determinación de las competencias necesarias para dichos puestos. Posteriormente se realizará una evaluación de las competencias de todos

los trabajadores identificados con un alto potencial para ser desarrollado. La evaluación de las competencias se complementa con un riguroso análisis del potencial del individuo, su especialidad, su currículum, intereses personales, disposición y aquellos elementos particulares de cada organización que se puedan determinar para lograr los objetivos propuestos.

El plan de carrera se conforma con los resultados de la evaluación de competencias y las características del personal con alto potencial. Con base a la información obtenida se podrá tomar decisiones de promoción, formación y desarrollo para disminuir las brechas existentes entre las competencias de las personas y aquellas requeridas ya sea por el puesto actual o el puesto destino. Todo lo expuesto en los planes de carrera tiene una relación muy directa los procesos de sucesión, puesto que es posible conocer cuando una persona tiene las características necesarias para cubrir un puesto y cuando otra carece de estas, permitiendo definir el momento de la sucesión.

Los planes de carrera permiten a una organización tener identificado a su talento humano de manera precisa y objetiva, así como las brechas entre las competencias requeridas para un puesto en particular y las que realmente posee la persona a cargo, esta información es fundamental puesto que fortalece e incrementa el potencial del personal, de manera que esas brechas disminuyan o que la organización disponga de personal con potencial para ocupar otro puesto de un nivel superior.

2.7 Formación y Desarrollo de Competencias

La formación o capacitación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento para desempeñar mejor su trabajo actual y aunque sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral, también pueden colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades; el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que necesitará en el futuro (Alles, 2006). Ambos enfoques tienen que ver con mejorar de la capacidad del empleado para elevar el desempeño de sus actividades por lo que son considerados como un factor de competitividad.

Este subsistema está integrado por una serie de actividades sistemáticas, planificadas y permanentes cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al capital humano de las organizaciones a través de la generación de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para mejorar su desempeño en sus actuales y futuros puestos de trabajo. La metodología consiste en detectar las necesidades de formación y desarrollo, identificar los recursos con que se cuenta para llevar a cabo este proceso, diseñar el plan de formación acorde a las necesidades de la organización, ejecutar el plan o programas y dar seguimiento de su implementación. Algunas de las herramientas para llevar a cabo estas tareas son la Instrucción directa sobre el puesto en horas laborables, rotación de puesto, conferencias, videos, películas, audiovisuales, simulación

de condiciones reales, actuación, estudio de casos e instrucción programada. Otro métodos empleados para desarrollar competencias fuera del ámbito de trabajo son: cursos formales de capacitación, lecturas guiadas, capacitación online, seminarios externos, métodos de estudios de caso, juegos gerenciales, programas relacionados con universidades, juego de roles, licencias sabáticas, actividades fuera del ámbito laboral y codesarrollo

2.8 Remuneraciones y beneficios

La función del área de recursos humanos con relación a las remuneraciones de personal incluye el estudio y análisis de salarios, revisiones de salarios y políticas de beneficio más allá de lo que fijan las leyes y el manejo de información estadística para la comparación con el mercado. Asegurándose de esa forma el pago equitativo dentro de la organización manteniéndola competitiva en reclutamiento, contratación y retención del personal calificado (Alles, 2006). Las remuneraciones pueden ser de monto fijo o variable en base a algunas fórmulas de cálculo. Existiendo diferentes tipos de remuneraciones variables:

1. Destajo
2. Comisiones
3. Bonos o incentivos acorto plazo
4. Salarios con una parte a riesgo
5. Participación en las utilidades
6. Incentivos a largo plazo (stock options)

Para aplicar un esquema de competencias en relación con las remuneraciones debe implementarse primero los otros subsistemas bajo el esquema de competencias: descriptivos de puestos, reclutamiento y selección, evaluación, desarrollo de carrera y planes de sucesión para poder finalmente llegar a las remuneraciones. Si se evalúa por competencias es a partir de estas que se toman decisiones sobre el personal, tales como promociones y modificaciones salariales o en su defecto remuneraciones variables.

Hasta aquí se ha revisado todos los componentes del modelo de gestión de recursos por competencias propuesto por Alles (2006) sin embargo como se mencionó casi al inicio de este capítulo existen deficiencias en la comprensión y el entendimiento del concepto de competencias en esta autora y en los demás autores revisados, por lo que a continuación se procederá a revisar una propuesta que permita superar las limitaciones en la definición del concepto de competencias en el contexto organizacional desde una perspectiva psicológica.

Capítulo 3. El análisis contingencial como una alternativa para la definición de competencias en el ámbito organizacional

3.1 El concepto de competencia desde una perspectiva interconductual en el ámbito organizacional

Como se mencionó en la introducción de este reporte muchos psicólogos responden a las demandas sociales hechas a la profesión sin cuestionarse teóricamente el cómo y el porqué de la inserción del conocimiento psicólogo en las áreas donde le son demandados sus servicios; por lo que para evitar caer en esta situación es importante poder identificar la dimensión psicológica de los distintos problemas, lo cual implica que los psicólogos que incursionan en el campo organizacional comprendan las diferencias que existen entre ciencia y tecnología Rodríguez (2003). La finalidad de la ciencia es entender y explicar la realidad su forma de proceder es la abstracción del conocimiento, mientras que la tecnología tiene su sustento en el conocimiento científico, pero ésta busca transformar la realidad para dar respuesta a problemáticas sociales, su forma de proceder es el conocimiento concreto, es importante señalar que el conocimiento científico no se puede extrapolar directamente al campo aplicado y convertirse en tecnología, se requiere de un adecuado proceso de adaptación y de modelos de interfase (una interfase es el medio que permite comunicar dos modelos o dimensiones entre sí, como podría ser el modelo psicológico de la salud biológica propuesto por Ribes en 1990 en donde la dimensión de la salud biológica se vincula con las variables pertinentes de la psicología en este campo) que permitan identificar con claridad la dimensión psicológica de los problemas en los diferentes campos de inserción profesional. Siendo importante señalar que de acuerdo con Rodríguez (2003) la tecnología desarrollada en psicología tiene dos vertientes: a) una pragmática, que se ha generado buscando satisfacer demandas sociales, desvinculada completamente del conocimiento científico y b) una científica, que aplica el conocimiento derivado de la ciencia, el problema de esto radica en que ambas coexisten bajo un mismo nombre que la identifica como profesión, siendo la universidad un recinto donde se enseña ciencia y tecnología sólo la segunda tendría, siendo importante señalar que los problemas humanos no son exclusivamente problemas psicológicos, ya que estos también tienen una dimensión social, legal y hasta moral por citar algunas de ellas, el partir de una definición científica de que es lo psicológico nos permite identificar con claridad nuestro campo de acción ante determinadas problemáticas.

No atender lo anterior ha llevado a la psicología a realizar análisis reduccionistas de fenómenos complejos (adicciones, contaminación del medio ambiente, productividad de los empleados, etc.) al empleo de instrumentos y metodologías de otras profesiones (el uso del DSM IV creado por psiquiatra, el uso notas de campo de los sociólogos o la

definición de competencias dadas por administradores como en el caso que nos ocupa), la apropiación teórica de problemas sociales complejos (ej. alcoholismo o delincuencia) teniendo como consecuencia de ello la apropiación de conceptos y categorías de otras disciplinas. Resultado de lo anterior es que la psicología no tiene campos propios de aplicación, ya que disciplinas aplicadas tales como la arquitectura, la medicina o las ingenierías, surgieron de encargos sociales específicos, siendo éstos los que las definen y no así niveles epistemológicos propios (Rodríguez, 2003).

Una forma en que la psicología puede incidir profesionalmente como tecnología es la desprofesionalización, la cual implica la transmisión del conocimiento psicológica a otros profesionales, paraprofesionales o no profesionales (que en el caso de la psicología organizacional podrían ser administradores, ingenieros, contadores, emprendedores, etc.), otra alternativa es la multidisciplinaria como contexto de acción profesional que permite la inserción profesional a través de la convergencia de varias disciplinas reguladas por un criterio social en torno a un encargo social específico. Por lo que una forma de desprofesionalización y trabajo multidisciplinario en el ámbito organizacional es la consultoría en recursos humanos, puesto que en ésta los directivos y gerentes de diferentes organizaciones requieren la asesoría de psicólogos en la búsqueda de soluciones a los diferentes problemas que se presentan respecto al comportamiento humano en las organizaciones (la cual sería la dimensión psicológica en este contexto). A continuación se presenta una tabla adaptada de Rodríguez (2003) que muestra cómo desarrollar las funciones profesionales en el campo de la psicología organizacional estableciendo las funciones profesionales en este contexto (Es importante señalar que estas funciones profesionales fueron planteadas originalmente por Ribes, para determinar los objetivos terminales del plan de estudios de la carrera de psicología de la entonces ENEP Iztacala (Ribes, 1986)) respetando todos los criterios anteriormente descritos.

Tabla 9. Funciones profesionales en el campo de la Psicología Organizacional

	Detección	Planeación y Prevención	Desarrollo	Investigación	Intervención
Psicología Organizacional	Detección de criterios de efectividad de competencias laborales diversas. Estilos interactivos, Correspondencias entre prácticas valorativas	Entrenamiento en competencias laborales, Diseño de ambientes laborales,	Entrenamiento a directivos y no directivos en competencias y habilidades específicas.	Investigación de variables relacionadas a las distintas competencias laborales y su nivel de aptitud. Contextos laborales y su influencia en el comportamiento individual,	Factores disposicionales y su influencia en la conducta de trabajo, explicación de modos de interacción y la regulación de prácticas valorativas no directivas

Sin embargo, para el correcto ejercicio de las funciones anteriormente descritas, es necesario contar con un modelo de interfase que permita conectar el conocimiento psicológico con los campos donde se aplicara este conocimiento, que en el caso que nos ocupa que es el organizacional, por lo que en este caso se retomará el trabajo previo de Rodríguez y Díaz González (2000) quienes propusieron un modelo que funciona como guía para delimitar la dimensión psicológica en ambientes de trabajo, en éste se abordan tres aspectos fundamentales: 1) factores psicológicos pertinentes al contexto laboral, 2) dimensiones no psicológicas que regulan el comportamiento laboral y 3) Resultantes del proceso, su desarrollo completo se puede observar en la figura 3.

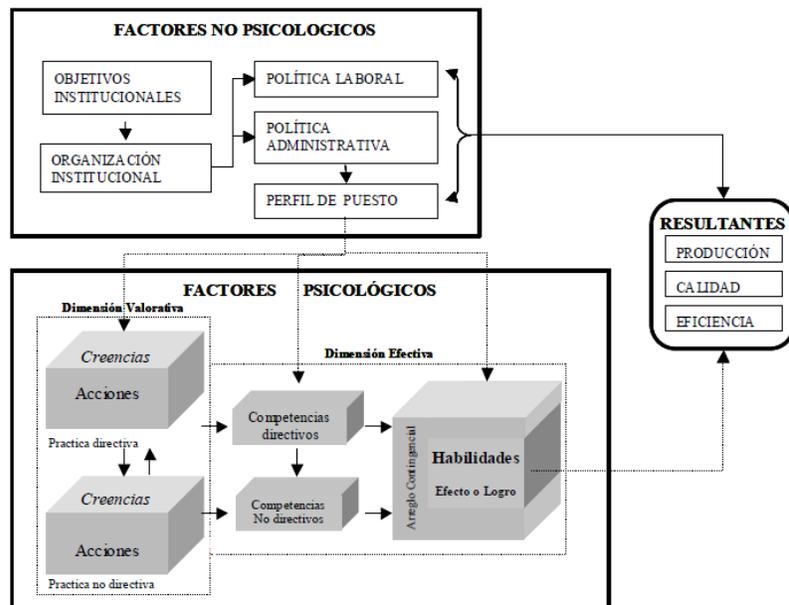


Figura 3. Modelo de interfase en el contexto organizacional.

En el primer cuadro del esquema se indican algunos factores que constituyen las dimensiones no psicológicas que regulan el comportamiento de las personas en las organizaciones y que no son objeto de estudio de la psicología sino de otras disciplinas, como lo es la administración. La influencia de estos factores se analiza como contexto o regulación del comportamiento individual (Rodríguez y DíazGonzález, 2000).

En el esquema también se observa que en la dimensión psicológica existen prácticas directivas y no directivas; las primeras se refieren al comportamiento de individuos que tienen función mediadora, esto es que regulan como se dan las condiciones de una interacción determinada y a su vez las practica no directivas hacen referencia a una función mediada, es decir de ajuste a las disposiciones del mediador de la situación.

Como se puede observar en la imagen en este modelo las líneas internas de los factores psicológicos marcan la existencia dos dimensiones para abordar estas prácticas o comportamientos organizacionales. La primera dimensión es la valorativa y se refiere al conjunto de acciones y creencias de los individuos con respecto a ciertos valores

relacionados con aspectos morales y éticos de la institución; las prácticas valorativas se identifican con acciones concretas relacionadas con diversos valores éticos o morales, tales como robar, mentir, sobornar, engañar, etcétera; las creencias de interés son aquellas relacionadas con dichas prácticas. Ambos aspectos se estudian tanto en personas con funciones directivas, como en las que no las tienen (Rodríguez y Posadas, 2007). Abordar esta dimensión resulta relevante para la prevención y solución de diversos problemas organizacionales, cuyo criterio de valoración reside en la falta de correspondencia entre las acciones valorativas y las creencias del personal directivo, que debe reflejar las políticas y objetivos institucionales y las prácticas y creencias valorativas del resto de los trabajadores.

La dimensión efectiva del comportamiento laboral se compone de competencias y habilidades correspondientes a las prácticas de personal directivo y no directivo. Rodríguez y Posadas (2007) nos dicen que el concepto de competencia corresponde a una categoría disposicional y se refiere a una colección de ocurrencias históricas o simultáneas que cumplen con un criterio de logro. Competencia implica capacidad; no corresponde a formas concretas de responder ante una situación determinada o a habilidades específicas, sino a una capacidad genérica adquirida en la historia individual que en el presente, facilita o interfiere con el hacer de un individuo en situaciones en las que hay que producir resultados o resolver problemas. El tipo de competencias a estudiar depende siempre de las características de la propia institución laboral, además de la función asignada o esperada por parte de cada uno de los trabajadores. Lo significativo en el plano psicológico nos dicen los autores es que, al margen de las morfologías concretas que puedan identificarse como competencias, éstas se conforman histórica y situacionalmente y fungen como factores de probabilidad en cuanto a la ocurrencia de habilidades concretas. Para comprender mejor la naturaleza disposicional de las competencias Ribes (2011) nos dice que en el lenguaje ordinario, ser competente es sinónimo de dominar una técnica o una disciplina, por lo que siempre implica un dominio técnico, una pertinencia práctica respecto de algo que se traduce en logros y resultados, al ser un término originado en el lenguaje común cercano a otros términos, como los de inteligencia, aprendizaje, capacidad, conocimiento, habilidad y aptitud, sin embargo, en palabras del autor cada uno de ellos tiene un sentido especial y el descuido en su uso, creyendo que pueden ser “equiparables” puede llevar a muchas ambigüedades, por lo que a continuación se revisarán cada uno de estos conceptos

En lo que respecta a inteligencia, Ribes nos dice que entender, en el lenguaje ordinario significa distinguir, comprender o diferenciar, correspondiendo todas ellas al cumplimiento de un logro, ya que aunque distinguir o comprender impliquen hacer algo, distinguir o comprender no son tipos especiales de actividades (como lo podrían ser leer, barrer, escribir, correr, etc.), por lo que el término inteligencia se usa siempre cuando tienen lugar o son probables actos inteligentes. Siendo que un acto es inteligente cuando se cumplen los siguientes criterios: 1) que se resuelve un problema o se produce un resultado o consecuencia deseable o requerida, y 2) que dicho acto no sea una mera repetición o copia de otro acto inteligente. De este modo, la inteligencia como concepto disposicional se basa en el ejercicio de actos efectivos para la producción de ciertos logros. En la medida en que se ha actuado inteligentemente en el pasado, se dice que alguien es inteligente y, por

consiguiente, capaz en un sentido general, sin embargo, ser capaz en este sentido no implica ser competente necesariamente, puesto que ser competente es siempre serlo en algo o para algo, mientras que ser capaz en tanto inteligente es poder ser competente aunque no se sea todavía. Los términos habilidad y aptitud están estrechamente relacionados con el de competencia, en la medida en que el primero se refiere a lo que se hace y el segundo a lo que se puede hacer en cuanto a satisfacer un criterio. Ser hábil es hacer algo que se ajusta a algo y, por consiguiente, implica una acción y un objeto sobre el que se actúa. No hay habilidades sin objeto de la acción, y sin ajuste de la acción a las características del objeto, siendo que toda habilidad presupone siempre una técnica y su uso apropiado. Por otro lado ser apto significa poder ajustarse de una manera y no de otra a una situación o demanda. Implica poder ejercitar ciertas habilidades y no otras, pero ser apto no equivale a ser hábil. La aptitud delimita la manera en que se cumplirá un requisito, mientras que las habilidades constituyen el ejercicio mediante el cual se cumple.

El análisis realizado por Ribes ubica a los términos examinados como términos comunes del lenguaje ordinario y en segundo como términos casi técnicos de la psicología, sin embargo, no constituyen propiamente este tipo de términos, ya que su empleo técnico por parte de la psicología requiere de su interpretación dentro de un marco de referencia de una teoría científica.

Por lo que para Ribes (2011) la lógica del concepto de competencia, desde esta perspectiva, no sólo es independiente de la gestión por competencias como hasta ahora la hemos revisado, sino que se le opone diametralmente; Ser competente es ejercitar el conocimiento previamente aprendido. Se aprende a ser competente en la medida en que se aprenden desempeños y criterios de ejercicio del conocimiento. Por ello, el concepto de competencia, como concepto técnico, debe incluir dos aspectos: la especificación del desempeño y la especificación del o los criterios que dicho desempeño debe satisfacer. Como concepto técnico una competencia implica el ejercicio de habilidades determinadas para satisfacer un criterio de aptitud funcional (Ribes, 1990). Esto significa que las actividades que definen una competencia no son fijas, sino que su composición y organización son variables dependiendo del criterio funcional que satisfagan. Ribes (1990) delimito cuatro niveles funcionales:

- a) Interacciones situacionales no instrumentales. En esta situación los individuos actúan reaccionando diferencialmente ante los objetos, personas y acontecimientos de la situación sin alterar o afectar sus características o propiedades funcionales
- b) Interacciones situaciones instrumentales. El individuo desarrolla conducta efectiva sobre la situación, produciendo cambios en ella , que constituyen a su vez consecuencias que afectan favorable o desfavorablemente al propio comportamiento del individuo
- c) Interacciones extrasituacionales. El individuo actúa frente a los elementos y contingencias como si tu viera las propiedades de otros elementos o contingencias

- d) Interacciones transituacionales El individuo responde ante una situación determinada al margen de las condiciones presentes efectivas o de su experiencia con otras situaciones equivalentes o no particulares.

Las habilidades implicadas, por consiguiente, tienen una doble condicionalidad. Por un lado, las respuestas o acciones que constituyen una habilidad deben corresponder funcionalmente a la morfología y características funcionales de los objetos o acciones que determinan su ocurrencia.

Por otro lado, dichas respuestas o acciones poseen o carecen de pertinencia dependiendo del criterio funcional que establece la situación como tipo de logro, por ello, ser competente implica ser apto en el ejercicio de habilidades diferenciales. Ser competente implica ajustar las habilidades, como ejercicio de conocimiento, a criterios funcionales de diverso nivel. La competencia debe siempre incluir la especificación de habilidades, logros y tipo de criterio a satisfacer, de modo que ser competente implica que variando el criterio varíen también las habilidades pertinentes.

La simple especificación de un dominio de conocimiento y de logros generales no es suficiente para identificar una competencia. Ser competente significa ser capaz de hacer o decir algo respecto de algo o alguien en una situación determinada, con determinados resultados y ajustándose a criterios diferenciales de desempeño. Por lo que se puede saber o conocer algo, sin ser competente; Aprender una competencia significa aprender a ejercitar el conocimiento en una situación con base en los criterios y requerimientos de logro específicos a ella.

Para programar la enseñanza-aprendizaje de una competencia se debe identificar la situación de aprendizaje en términos de la naturaleza de los objetos, organismos, persona o acontecimientos con los que se debe interactuar así como las características de las acciones o conductas que corresponden funcionalmente a dicha situación. Se deben identificar, además, los logros en esa situación en términos de otros comportamientos, resultados, productos, efectos o cambios en la situación, así como el criterio a satisfacer para que dichos logros se cumplan.

Para analizar esta dimensión efectiva, Rodríguez y DíazGonzález (2000) proponen las categorías del análisis microcontingencial (Ribes, DíazGonzalez, Rodríguez y Landa, 1986). Esta dimensión pertenece a la metodología del análisis contingencial derivado del modelo interconductual y fue creada expresamente para analizar y alterar el comportamiento humano individual. El sistema microcontingencial se compone de cuatro elementos: situaciones, morfologías de conducta, personas y efectos. La categoría de situaciones considera los factores disposicionales que conforman el contexto en que un individuo se relaciona con su ambiente físico (lugar, objetos o acontecimientos físicos), sociales (circunstancia social y conductas socialmente esperadas) y personal (inclinaciones, propensiones y tendencias). La categoría de morfologías de conducta incluye las morfologías de un individuo y de los otros significativos. El rubro de personas permite especificar las relaciones de mediación dentro de una interacción, así como la

función disposicional de otras personas significativas en la interacción y por último, la categoría de efectos se vincula con los criterios de efectividad que la situación establece, que puede ser a nivel afectiva, efectiva o inefectiva.

En un trabajo propuesto por Rodríguez y Posadas (2007) retomando el modelo de interfase anteriormente descrito (Rodríguez y DíazGonzález, 2000) y las categorías del análisis contingencial se elaboró una propuesta más específica para las organizaciones que parte de una clasificación de perfiles de puesto elaborada por Reyes (1999, citado por Rodríguez y Posadas, 2007) que permitiría el desarrollo de herramientas metodológicas para el ejercicio de las diversas funciones profesionales. Los puestos que Reyes clasifica de acuerdo con el nivel de responsabilidad y toma de decisiones pueden clasificarse, a su vez, en prácticas directivas y no directivas, tal como lo proponen Rodríguez y DíazGonzález (2000) mientras que las competencias definitorias de cada puesto corresponden a niveles de aptitud funcional específicos que habría que considerar de acuerdo con la clasificación hecha por Ribes (1990) respecto a los diferentes arreglos contingenciales. Así, las funciones de detección, desarrollo e investigación tomarían en cuenta que el perfil de puesto define las situaciones que deberán enfrentar los ocupantes de cada puesto, y que éstas pueden muestrearse o abordarse considerando arreglos contingenciales específicos para el estudio y la alteración de competencias, los cuales pueden observarse en la Tabla 10.

Tabla10. Propuesta específica para el desarrollo de herramientas metodológicas.

Clasificación de puestos	Prácticas (Rodríguez y DíazGonzález, 2000)	Competencias Requeridas	Nivel de aptitud competencial (Ribes, 1990)	Arreglo Contingencial
Nivel ejecutivo (director, vicepresidente, subdirector, gerente, etc.)	Directivas	Solucionar problemas, Establecer estrategias Diseñar planes Administrar proyectos Crear productos Predecir la economía Negociar con proveedores	Transituacional y Extrasituacional	Toma de decisiones Flexibilidad al cambio Logro o persistencia Reducción del conflicto
Puesto de criterio (subgerente, jefe, supervisor)		Organizar personal Diseñar presentaciones Presentar escritos Coordinar eventos	Extrasituacional	
Puesto Calificado (vendedores, técnicos, secretarías)	No directivas	Realizar actividades técnicas Manejar máquinas de producción.	Situación instrumental	Logro o persistencia
Puesto no calificado (ayudante)		Realizar actividades manuales Realizar actividades rutinarias	Situación instrumental Situación No instrumental	Dependencia de señales

Para la función de detección se proponen dos herramientas: la observación directa en situaciones naturales o simuladas y la construcción de instrumentos. En cuanto a la función profesional de desarrollo, diseñar situaciones correspondientes a los diversos arreglos contingenciales y entrenar el conjunto de habilidades requeridas para cumplir con los criterios de logro establecidos por la organización con el fin de favorecer la adquisición de habilidades y, por lo tanto, de las competencias necesarias para movilizarse lateral o verticalmente en la estructura de la organización. Es muy probable que para los puestos directivos sea necesario el diseño de situaciones de toma de decisiones, flexibilidad al cambio, logro o persistencia y reducción de conflictos, las cuales deberán permitir desarrollar una serie de habilidades a cumplir, mientras que para los puestos no directivos sería conveniente diseñar situaciones de logro o persistencia y dependencia de señales análogas al puesto en que deseen desempeñarse. De esta forma, la función tradicional de capacitación y entrenamiento se ejercería tomando en cuenta el comportamiento en términos de la satisfacción de criterios en situaciones generales y específicas diseñadas de acuerdo con el nivel inmediato al que se quiere acceder; es decir, si una persona ocupa el puesto de subgerente y desea acceder el nivel de gerente, debería ser posible entrenar sus habilidades de planeación, dirección y control de una forma sistemática y confiable que determine si las habilidades exhibidas satisfacen el criterio de logro estipulado para dicha posición.

3.2 Algunas reflexiones críticas los diferentes modelos de competencias en el ámbito organizacional

Como lo señala Ribes (2011) partir de definiciones del lenguaje ordinario provoca ambigüedades, confusiones y al estudio de pseudo-problemas psicológicos en los diversos campos donde el psicólogo interviene, puesto que al carecer de un sustento en alguna teoría psicológica que pueda dar cuenta de dichos fenómenos, se valida la definición del lenguaje ordinario o la de otros profesionistas del campo legos en lo que respecta a lo que es la psicología o lo psicológico. Este problema que es muy frecuente en la práctica y ejercicio del conocimiento psicológico, ya que es producto del ímpetu de muchos psicólogos por resolver demandas que le son socialmente establecidas a la psicología por otras disciplinas (que en este caso son las vinculadas a la administración) sin cuestionarse el por qué o para qué de estas demandas, lo cual genera reduccionismos (creer que las competencias son sólo comportamientos observables), apropiarse de campos ajenos al nuestro (muchos estudiantes académicos y profesionistas creen que las funciones de reclutamiento, selección y capacitación son propias de la psicología y cuestionan la incursión de otras disciplinas en el ejercicio de estas) y objetos de estudio de otras disciplina (como lo es el diseño de sistemas administrativos o de gestión vinculados a competencia) y a una confusión que no solamente se da entre psicólogos, sino entre personas ajenas al campo como lo son los otros profesionistas dentro del contexto organizacional.

Muestra de todo lo anterior son las diferentes y diversas definiciones de competencias revisadas de diferentes autores en las cuales algunos las definen como una característica subyacente al individuo que están relacionada con un estándar de efectividad que pueden basarse en la motivación, la personalidad, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes y valores, y en una variedad de conocimientos, de capacidades cognitivas o de conducta (Alles, 2006 y Villa, Garvi, García, Galindo, Merchan y Rojo, 2004); para otros son la capacidad de combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener los resultados esperados por la organización, siendo además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas a los largo del tiempo (Camejo, 2008, y Pereda, Berrocal y López, 2002); y finalmente son definidas como la construcción de un conocimiento que se referencia en la acción, quehacer o desempeño, y que se realiza en un entorno o contexto determinado, por lo que una competencia implica un proceso complejo continuo (Tejada, 2003)

Como ya se había menciona anteriormente, desde la perspectiva interconductual las competencias corresponde a una categoría disposicional y se refiere a una colección de ocurrencias históricas o simultáneas que cumplen con un criterio de logro, Ribes (1990) nos dice que las categorías disposicionales constituyen términos cuyo dominio lógico no corresponde al de las ocurrencias o eventos como tales, sino que su referencia siempre tiene que ver con colecciones de eventos, por lo que los términos disposicionales no se aplican a condiciones discretas que tienen un inicio y un fin singulares, razón por la cual no pueden ser una características subyacente a las personas puesto que el termino implicaría que tiene una ubicación espacio temporal específica, cosa que no ocurre, pensemos en la competencia de dominar el idioma inglés, ser competente no tiene que ver con tener una personalidad extrovertida, tener confianza en que se puede hablar el idioma, estar motivado para hacerlo o creerse capaz de hacerlo, la competencia implica contestar en ingles cuando se le pregunta algo en éste idioma, redactar un escrito, seguir instrucciones en este idioma, mantener una conversación fluida con alguien nativo de esa lengua, traducir textos, etc., la competencia es toda la colección de ocurrencias, no la ocurrencia de alguna de ellas y por lo tanto no se puede ubicar como tal en un momento específico, de ahí su condición de disposicional como factor de probabilidad.

Respecto a los otros términos usados en la definición de competencias como conocimientos, saberes, habilidades y aptitudes, Ribes (2011) nos dice que saber o conocer como capacidad, implica que la persona en el pasado ha mostrado hacer cosas efectivamente o ha estado familiarizado con algo, aprender, conocer y saber son categorías disposicionales estrechamente vinculadas. Saber es el resultado del aprendizaje, a la vez que aprender es posibilitado por el conocimiento previo, mientras que saber implica el ejercicio de capacidades como desempeño específico a ciertos criterios, aprender refleja el logro de capacidades en la forma de resultados y efectos que satisfacen requerimientos específicos. El desempeño efectivo es el criterio que satisface el hecho de que se haya aprendido y, por consiguiente, de que lo aprendido se sepa. Otros conceptos relacionados con el de competencia son el de habilidad aptitud, los cuales no deben de confundirse

puesto que ser hábil es hacer algo que se ajusta a algo y, por consiguiente, implica una acción y un objeto sobre el que se actúa, mientras que ser apto significa poder ajustarse de una manera y no de otra a una situación o demanda, implica poder ejercitar ciertas habilidades y no otras, pero ser apto no equivale a ser hábil. La aptitud delimita la manera en que se cumplirá un requisito, mientras que las habilidades constituyen el ejercicio mediante el cual se cumple. En la metodología definida por Alles (2006) se establece que cuando se crean los diccionarios de competencias estas se apertura en grados de mayor a menor, indicando el grado A un desarrollo elevado de la competencia y el grado D un desarrollo mínimo pero suficiente para considerarle competente, el problema con esta clasificación radica en el hecho de que se parte de una lógica de que las competencias son genéricas y los requisitos de ajuste fueron los mismo en un contexto que establece el ejercicio de habilidades diferentes que se ajustan a situaciones diferentes, aunque en su redacción lo que en verdad se busca es establecer el ejercicio de diferentes habilidades con criterios de aplicación diferentes, por lo que la clasificación de competencias tendría que hacerse de acuerdo al nivel de aptitud funcional propuesto por Ribes (1990).

3.2 El análisis contingencial como una alternativa para la definición y evaluación de competencias

Es a partir de las consideraciones anteriores sobre el término competencia que se desarrollará una propuesta de intervención en el contexto organizacional, sin embargo antes de revisar esta metodología interconductual para el análisis de competencias bajo un sistema de gestión de recursos humanos, es importante señalar que se consideró pertinente realizar algunos ajustes mínimos al modelo de interfase propuesto por Rodríguez y DíazGonzalez (2000) los cuales se muestran a continuación:

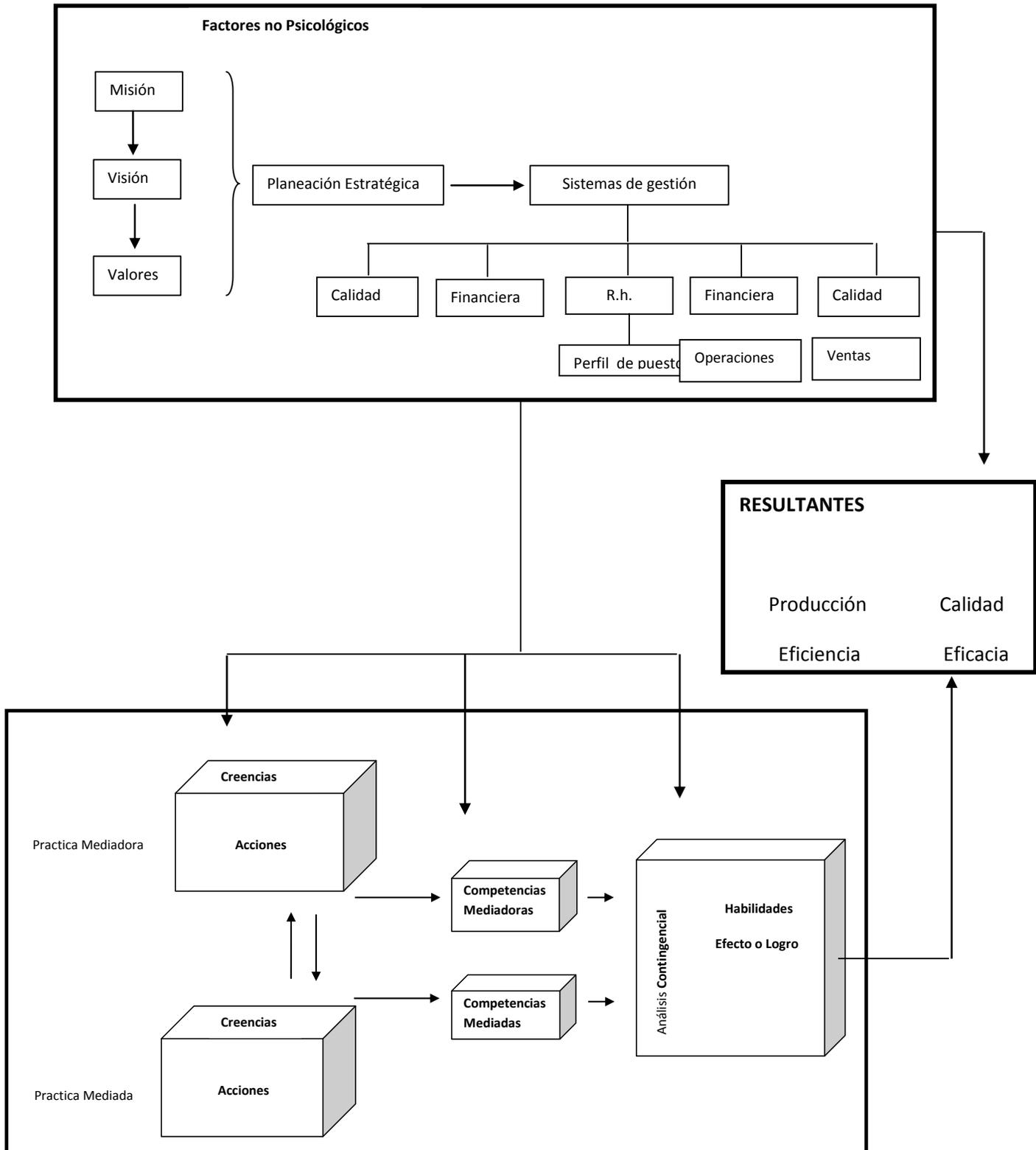


Figura 4. Modelo de interfase

En la figura 4 se observa que los principales cambios están en la dimensión no psicológica, esto derivado de que los componentes del sistema administrativos se ajustaron a las prácticas actuales en las cuales toda organización debe de tener definida su misión, visión y valores sobre la cual se establece su planeación estratégica la cual consiste del desarrollo e implementación de planes para alcanzar los objetivos generales de la organización, específicos por área y particulares por departamento, se usa para proporcionar una dirección general implementando estrategias financieras, recursos humanos, tecnología de la información, marketing, etc. y es aquí donde se elige un determinado sistema de gestión de recursos humanos del cual parten los subsistemas que lo integran como reclutamiento y selección, formación, evaluación, promociones y ascensos, sueldos y recompensas, etc.; eligiéndose en este caso para representar a todos los componentes del sistema el apartado de perfil de puestos ya que a partir de éste se desarrollan todos los demás.

El otro ajuste mínimo que se hizo está en la dimensión psicológica en el cual se sustituyó las prácticas directivas y no directivas, por mediadoras y mediadas, ya que están responden más a una lógica del tipo disposicional que administrativa, misma situación que las competencias mediadoras y mediadas.

Propuesta metodológica de análisis de competencias

La siguiente propuesta se basa en el trabajo previo de Rodríguez y Posadas (2007) y en las categorías del análisis contingencial desarrollado por Ribes, DíazGonzález, Rodríguez y Landa (1986)

Clasificación	Practicas	Arreglo Contingencial	Conductas Esperadas
	Mediadora <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> Mediada <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>		
Componentes de la competencia			
Morfologías: _____ _____ _____ _____	Vinculadas a: <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> Lugar: _____ <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> Objetos: _____ <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> Personas: _____	Nivel de aptitud No Instrumental <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> Instrumentales <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> Extrasituacionales <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> Transituacionales <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	
Logro (Efectos) _____ _____ _____			

A continuación se explicarán cada uno de los componentes del formato anterior

Clasificación: Esta es una categoría de corte administrativa que responde a un modelo de gestión de recursos humanos, siendo importante señalar que aunque la clasificación responda a criterios administrativos, en esta propuesta se entiende que las competencias son un factor disposicional conformado por una colección de ocurrencias que cumplen con un criterio de logro determinado por la organización. Por lo que cuando se habla de competencias cardinales, se habla de competencias cuyo criterio de logro está vinculado al cumplimiento de la misión, visión y valores de la organización, por otro lado las competencias específicas estarían vinculadas al logro de los criterios establecidos para departamentos o áreas específicos. Respecto a esta clasificación, es pertinente aclarar que en la propuesta de Alles (2006) las competencias cardinales se obtienen de convertir los valores en competencias para transformar la dimensión moral en algo tangible como lo son los “comportamientos observables”, desde nuestra perspectiva lo anterior es inviable, debido a que todo comportamiento siempre tiene una dimensión valorativa como se puede observar en la primera dimensión psicológica del modelo de interfase que nos habla acerca de las creencias -entendidas estas como un deber ser ante una determinada situación- que tanto en sus prácticas mediadoras o mediadas se conectan directamente con el ejercicio de sus respectivas competencias. Lo cual demuestra que no es posible desligar las competencias de su dimensión valorativa. Esta dimensión moral es susceptible de ser estudiada y alterada a través del análisis contingencial con las categorías del análisis macro Contingencial en el cual busca la correspondencia entre las prácticas ejemplares (adquiridas a través de la historia interactiva del individuo) y las practicas situacionales, sin embargo, el análisis de la dimensión moral de las competencias supera los alcances de esta propuesta quedando pendiente como un área de investigación en el futuro.

Prácticas. Dadas determinadas situaciones una persona puede ejercer funciones de mediador y mediado dentro de la misma organización, por ejemplo un gerente ejerce prácticas mediadoras con sus subalternos y personal bajo su cargo, pero a su vez ejerce prácticas mediadas cuando recibe una instrucción de su director general o gerente general de la compañía.

Conductas esperadas. Hace referencia a los criterios de logro que se establecen para un determinado puesto en la organización.

Arreglo Contingencial. Son un conjunto de situaciones genéricas en las que se puede evaluar sistemáticamente la presencia de competencias en los individuos al agregar un criterio de logro, identificándose doce diferentes tipos de situaciones ante las cuales los individuos pueden desplegar competencias, estos arreglos tomados de Ribes (1990) son:

- A) Toma de decisiones. Posibilidad de emitir una sola respuesta ante contingencias que implican estímulos competitivos o inciertos en el tiempo.
- B) Persistencia o logro. Mantenimiento de ejecuciones bajo condiciones señaladas de requisito creciente o mayor requisito de respuesta relativa o absoluta

- C) Tolerancia a la frustración. Mantenimiento de acción bajo condiciones ante condiciones no señaladas de disminución, pérdida o demora de la consecuencia.
- D) Flexibilidad al cambio. Cambios de respuesta ante un número finito de contingencias no señaladas o señaladas inespecíficamente en alternación o al azar
- E) Reducción del conflicto. Respuestas ante señales concurrentes opuestas o ante opciones de respuesta que implican consecuencias concurrentes opuestas o competitivas.
- F) Tendencia a la transgresión. Responder ante señales de no responder
- G) Tolerancia a la ambigüedad. Propiedades funcionales antagónicas entre la señal y la respuesta, imposibilidad de discriminar la relación contingencia-no contingencia, o irrelevancia de la señal con respecto a la contingencia
- H) Curiosidad. Diversidad de respuestas y estímulos ante contingencias presentes que no las requieren o preferencia por contingencias variables
- I) Tendencia al riesgo. Opción por contingencias señaladas con probabilidades reales o aparentes de mayor valor o pérdida contingente asociadas, ante contingencias alternativas de constancia relativa
- J) Dependencia de señales. Ajustes de la respuesta a señales repetitivas o eventuales que son redundantes a la contingencia, y efectos en la ejecución estable cuando se retiran las señales sin que se cambien los criterios de administración de las consecuencias.
- K) Impulsividad y no impulsividad. Correspondencia de la respuesta a las condiciones disposicionales o no disposicionales (señalamientos y consecuencias) en una situación cuyos componentes contingenciales no son funcionalmente homogéneos
- L) Responsividad a nuevas contingencias. Efectos en la respuesta ante nuevas señales frente a la misma contingencia o ante contingencias nuevas cuando se mantienen las mismas señales.

Lo que se pretende al usar estos arreglos situacionales, es tener una clasificación que supla en términos psicológicos la forma en la cual se vienen definiendo actualmente las competencias en el ámbito administrativo, muestra de este último tipo de clasificaciones es la realizada por Alles (2009) donde define las 60 competencias más utilizadas en las organizaciones de América latina, mostrándose estas en la siguiente tabla:

Tabla 11. Definición de competencias propuesta por Alles (2009)

Competencia	Definición
Adaptabilidad a los cambios del entorno.	Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto internos como externos; transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa – o el área de negocios a cargo – en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.
Adaptabilidad-Flexibilidad	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación
Calidad y mejora continua	Capacidad para optimizar los recursos disponibles -personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.
Capacidad de planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas.
Cierre de acuerdos	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.
Competencia "del naufrago"	Capacidad para sobrevivir y lograr que sobreviva la organización o el área a su cargo en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado, que afecten tanto al propio sector del negocio como a todos en general, en un contexto donde según los caos, la gestión pueda verse dificultada por ruptura de la cadena de pagos, recesión, huelgas o paros. Incluye la capacidad de dirigir organizaciones en proceso de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores.

Compromiso con la calidad de trabajo.	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.
Compromiso con la rentabilidad.	Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización. Capacidad para orientar sus propias acciones y las de sus colaboradores al logro de la estrategia organizacional, racionalizar las actividades y fomentar el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo.
Compromiso.	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo por el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión con los objetivos de la organización.
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.
Conciencia Organizacional.	Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios; y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones- clientes, proveedores, etc.—Implica la capacidad de identificar tanto aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores. Implica ser capaz de prever la forma en la que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.
Conducción de personas	Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.
Conocimiento de la industria y el mercado	Capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, en función del análisis de los puntos fuertes de la propia organización en ese contexto. Implica un profundo conocimiento el marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización. Capacidad para evaluar la factibilidad y viabilidad de la adaptación de los productos a los requerimientos, gustos y necesidades de los clientes y consumidores. Capacidad para constituirse como un referente en el mercado, tanto nacional como regional, en lo que respecta a conocimiento sobre la materia.

Conocimientos técnicos	Capacidad para poseer, mantener, actualizar y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.
Credibilidad técnica	Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados y superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.
Desarrollo y autodesarrollo del talento	Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio.
Dinamismo-Energía	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados sus niveles de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.
Dirección de equipos de trabajo	Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.
Empowerment	Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio. Implica fijar un objetivo de desempeño claro y medible, y asignar las responsabilidades correspondientes.
Entrenador	Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana. El desarrollo a lograr en otros será sobre la base del esfuerzo individual y según el puesto que la otra persona ocupe en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro.
Entrepreneurial	Capacidad para transformar su gestión o un área de negocios de baja productividad y rendimiento en una de alta productividad y rendimiento. Capacidad para buscar el cambio, responder cuando se presenta y aprovecharlo como una oportunidad, y guiar en este sentido tanto su accionar como el de otros, con iniciativa y habilidad para los negocios. Implica vivir y sentir la actividad empresarial y construirse en un promotor de ella.

Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.
Ética y sencillez.	Capacidad para actuar con concordancia con los valores y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y mostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos.
Flexibilidad.	Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista opuestos, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.
Fortaleza.	Capacidad para obrar asumiendo el punto medio en cualquier situación, Se entiende por punto medio vencer el temor y huir de la temeridad. No se trata de alardes de fuerza física o de otro tipo; por el contrario, se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para optar por la posición intermedia ante las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como timorato.
Gestión y logro de objetivos	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
Habilidades mediáticas	Capacidad para comunicarse a través de los medios de comunicación con efectividad y eficacia. Implica actuar con desenvoltura frente a los medios en general, e conferencias de prensa, en reuniones con pares o superiores, o con la comunidad, y en la que grabaciones de video, teleconferencias y cualquier otro medio de comunicación. Capacidad para mantener una buena relación con la prensa en todas sus variantes y comunicar lo que se desea con claridad y sencillez.
Influencia y Negociación	Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar- ganar.
Iniciativa	Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.

Iniciativa- Autonomía	Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.
Innovación y creatividad	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.
Justicia	Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con los clientes y proveedores, en el manejo personal o en una negociación, y, al mismo tiempo, velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta. Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.
Liderar con el ejemplo	Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.
Liderazgo	Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
Liderazgo ejecutivo	Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales ésta presenta mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.
Liderazgo para el cambio	Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no solo posible, sino también deseable para los stakeholders. Capacidad para generar motivación y compromiso. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades.
Manejo de crisis	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

Orientación a los resultados con calidad	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.
Orientación al cliente interno y externo	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.
Pensamiento analítico	Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa- efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución. Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.
Pensamiento conceptual	Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa- efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución. Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.
Pensamiento estratégico	Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.
Perseverancia en la consecución de objetivos	Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.
Productividad	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.
Profundidad en el conocimiento de los productos	Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas y soluciones que agreguen valor.

Prudencia	Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y proveedores y para sí mismo.
Relaciones públicas	Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes y proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuadas. Capacidad de identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y afectivamente hacerlo cuando es pertinente.
Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.
Responsabilidad	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para mostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.
Responsabilidad personal	Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.
Responsabilidad social	Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales ésta presenta mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.
Sencillez	Capacidad para explicar de manera clara y precisa tanto los éxitos como los fracasos, problemas o acontecimientos negativos. Capacidad para expresarse sin dobleces ni engaños, decir siempre la verdad y lo que siente. Implica generar confianza en superiores, colaboradores y compañeros de trabajo, así como buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y evitar las soluciones complicadas y burocráticas.
Temple	Capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con las actividades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto.

Temple y dinamismo	Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieran compromiso y dedicación. Implica mantener un alto nivel de desempeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos.
Tolerancia a la presión de trabajo	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo.
Toma de decisiones	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
Visión Estratégica	Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no solo posible, sino también deseable para los stakeholders. Capacidad para generar en los otros motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades.

Utilizando como base los estilos interactivos propuestos por Ribes (1990) las competencias anteriormente descritas por Alles (2006) podrían ser reclasificadas o agrupadas en los siguientes arreglos contingenciales estableciéndoles un criterio de logro:

Tabla 12. Clasificación de competencias basada en los arreglos situacionales propuestos por Ribes (1990)

Toma de decisiones	Prudencia, toma de decisiones, pensamiento conceptual, pensamiento estratégico y pensamiento analítico
Persistencia o logro	Compromiso y perseverancia en la consecución de objetivos,
Tolerancia a la frustración	Temple.
Flexibilidad al cambio	Adaptabilidad a los cambios del entorno, flexibilidad y adaptación
Reducción del conflicto	Asertividad, comunicación, sencillez, relaciones públicas, orientación al cliente interno,

	Conciencia organizacional, Conducción de personas, empowerment, dirección de equipos de trabajo, entrenador, liderazgo ejecutivo y trabajo en equipo
Tendencia a la transgresión	
Tolerancia a la ambigüedad	
Curiosidad	
Tendencia al riesgo	
Dependencia de señales	Ética, Fortaleza, Integridad, Justicia, Respeto y Responsabilidad social
Impulsividad y no impulsividad	
Responsividad a nuevas contingencias	Visión estratégica y Entrepreneurial.
Logro	Tolerancia a la presión del trabajo, responsabilidad y productividad.

La clasificación anterior nos permite tener una mejor comprensión de los criterios a satisfacer dentro de una competencia, evitando tener que establecer una apertura en grados para las competencias y establecer una diferenciación conceptual entre competencias y comportamientos como lo propone Alles (2006).

Morfologías. hacen referencia a acciones concretas que implican ajustarse a algo (Ribes, 2011), por lo que necesariamente van ligadas a un objeto o a una persona razón por la cual en el formato se establecen a cuál de estas van dirigidas las acciones, así como el nivel de aptitud funcional de la respuesta requerida; es importante señalar aquí que aunque en trabajos previos como los de Ibáñez y Ribes (2001) y Ribes (2008) se hace referencia a estos niveles en sus categorías provenientes del contexto de la ciencia como: nivel contextual, nivel suplementario, nivel selector, nivel sustitutivo referencial y nivel no referencial; estas no se consideraron como tal al ser esta una intervención de carácter tecnológico por lo que se juzgó más pertinente utilizar la taxonomía propuesta por el mismo Ribes (1990) en donde define estas como: situacionales no instrumentales, situaciones instrumentales, extrasituacionales y transituacionales.

Efecto. La categoría de efecto hace referencia al logro que se debe conseguir en esta competencia.

Ejercicio de las funciones profesionales del psicólogo dentro de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias

Amparados bajo este modelo se procederá a desarrollar cómo las funciones profesionales del psicólogo puede ser ejercidas en un modelo de gestión por competencias.

1. **Desarrollo organizacional.** Esta es una categoría netamente administrativa que consiste en la revisión de la misión, visión, valores y planeación estratégica.
2. **Análisis y descripción de puestos**
 - a) **Detección:** Detección de criterios de efectividad, de competencias
 - b) **Detección.** Identificar los arreglos contingenciales y niveles de aptitud funcional pertinentes a cada competencia
 - c) **Detección.** Identificar los factores microcontingenciales que componen la competencia
3. **Atracción, selección e incorporación**
 - a) **Detección.** Identificación de candidatos con las competencias requeridas por el puesto
 - b) **Detección.** Identificación del conjunto de habilidades que componen la competencia
 - c) **Detección.** Evaluación de las competencias ante los diferentes arreglos contingenciales y diferentes niveles de aptitud funcional.
 - d) **Planeación.** Planeación de diferentes situaciones que permiten evaluar las diferentes habilidades que integran la competencia
 - e) **Intervención.** Aplicar diferentes técnicas de evaluación que permitan asegurar el cumplimiento del criterio de logro establecido en la competencia
4. Evaluación del desempeño.
 - a) **Detección.** Identificación del grado de dominio de las diferentes habilidades que componen la competencia
 - b) **Detección.** Detección de criterios de efectividad, de competencias
 - c) **Investigación.** Investigación de variables relacionadas a las distintas competencias laborales y su nivel de aptitud
5. **Formación.**
 - a) **Planeación.** Elaboración de plan anual de capacitación basado en la evaluación de competencias
 - b) **Desarrollo.** Entrenamiento en habilidades específicas que componen la competencia
 - c) **Intervención.** Desarrollo de programas de modificación de conducta enfocados al entrenamiento de competencias cardinales o específicas
6. Remuneraciones y beneficios
 - a) **Planeación.** Desarrollo de programas que incentiven el cumplimiento de los criterios de logro establecidos en las diferentes competencias
 - b) **Detección.** De aquellos candidatos que cumplan con los criterios de logro de las diferentes competencias de su perfil de puesto.
 - c) **Intervención.** Implementación de un programas que incentive el cumplimiento de los criterios de logro establecidos en la competencia
7. Desarrollo de planes de carrera y sucesión

- a) **Detección.** Identificar las competencias necesarias para que alguien pueda ser promovido dentro de la organización
- b) **Planeación.** Desarrollar programas que generen las competencias necesarias para los puestos inmediatos superiores.
- c) **Intervención.** Implementar programas que desarrollen las habilidades necesarias que permitan a los integrantes de la organización ocupar los puestos inmediatos superiores cuando ocurra esta circunstancia.

Basados en todos los componentes de la propuesta anteriormente descrita, se procederá a describir la implementación llevada a cabo en una empresa de maquila de un sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias definidas estas a través de las categorías del análisis contingencial.

Capítulo 4. Desarrollo de los descriptivos de puestos por competencias definidas a través de las categorías del análisis contingencial

4.1. Contacto Inicial con la empresa

La empresa solicitó los servicios de consultoría en recursos humanos debido a que presentaba diversos problemas entre los cuales se encontraban los siguientes:

- a) Una alta de rotación de personal cercana al 96% anual
- b) Falta de compromiso de los empleados con la organización
- c) Falta de probidad de algunos miembros de la organización
- d) Aplicación discrecional de mandos altos y medios de las políticas y procedimientos definidos por la alta dirección.

Por lo que a través de una serie de entrevistas se procedió a evaluar al personal de la organización por lo que los resultados se muestran a continuación.

4.2 Entrevistas

Se seleccionó una muestra intencional de 10 personas para ser entrevistadas (5 del personal administrativo y 5 del operativo) respecto a diferentes aspectos de la organización como lo eran las actividades que realizaban en su trabajo, sus sueldos y prestaciones, capacitación, evaluaciones de desempeño, promociones y ascensos, relaciones interpersonales, relaciones jefe subordinado, ambiente físico, normatividad, retroalimentación que se recibe.

La fecha de las entrevistas se acordó con la Jefa de recursos humanos y se llevaron a cabo en la oficina de juntas de la empresa y en el comedor de esta. La duración promedio fue de una hora y se completaron en el plazo de una semana.

Los resultados de las entrevistas se muestran a continuación:

Se encontró que la retroalimentación que recibe el personal de la empresa por parte de los superiores es muy variada debido a que cada jefe lo hace a su parecer; hay quienes simplemente retroalimentan a su personal cuando están haciendo mal su trabajo en este caso algunos les explican cómo corregirlo y otros únicamente les señalan su error y piden que lo corrijan. La gente refiere no conocer con claridad las actividades que tiene que hacer y el alcance de estas. De acuerdo con las entrevistas llevadas a cabo, alguna parte del personal sabe, porque lo ha vivido o porque ha escuchado, que dentro de la empresa si hay desarrollo profesional pero no tienen claramente establecido cual es proceso que deben seguir si desean conseguir un ascenso dentro de la organización únicamente

suponen que requieren tener un buen desempeño pero no conocen en que se basa dicha "evaluación de desempeño" o en algunos casos piensan que los ascensos dependen de la antigüedad, es decir, aquellos con más años tienen oportunidad de subir. Otra parte del personal considera por lo que han escuchado que no es posible subir de puesto dentro de la organización, para ellos existen más oportunidades de crecimiento en otras empresas como en las que han trabajado anteriormente.

De igual forma los colaboradores de la empresa no cuentan con procesos de evaluación claros y establecidos formalmente, y por ende tampoco tienen indicadores que les permitan conocer si su desempeño es bueno o malo. El personal refiere que su evaluación depende del supervisor pero que este no les explica qué es lo que evalúa, en otros casos dicen que depende del área de control de calidad o directamente del mismo cliente de que éste reciba su producto y no se queje. Dentro de la empresa no existen programas de desarrollo establecidos para cada puesto, por lo que el personal no sabe a qué puede aspirar, en algunos casos mencionan querer permanecer en la empresa si se les diera algunas oportunidades de crecimiento.

La capacitación que se otorga al personal también es precaria o nula en la mayoría de los casos, aunque algunas personas mencionan haber recibido cursos anteriormente estos no eran de gran utilidad para sus puestos. Ésta se menciona reiteradamente como un área de oportunidad ya que en algunos casos el personal considera que no cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios para hacer bien su trabajo, entre los cursos que se sugieren se encuentran los relacionados con seguridad e higiene, seguridad industrial para los trabajadores que usan montacargas, mantenimiento de motores y máquinas, cursos técnicos específicos para cada puesto.

El personal considera que su salario no corresponde con la cantidad de trabajo que se realiza en la empresa, así mismo, sus prestaciones no son suficientes pues únicamente cuentan con las de la ley es decir: no reciben bonos, vales de despensa, caja de ahorro, etcétera.

Con respecto a la equidad de salarios, el personal sabe que no todas las personas con el mismo puesto ganan lo mismo pero no saben si se debe a que algunos sean eventuales y otros tengan planta o a que estén sindicalizados o no.

En cuanto al sistema de relaciones interpersonales las entrevistas arrojaron que existen buenas relaciones de trabajo entre los compañeros del mismo departamento, fomentándose el trabajo en equipo. Las relaciones que el personal mantiene con sus compañeros de área son definidas como de respeto, colaboración y cordialidad. En general el personal considera que los superiores o jefes son abiertos a las sugerencias de sus subalternos, son flexibles en cuanto a las órdenes e indicaciones que dan siempre y cuando dichas sugerencias contribuyan a realizar mejor el trabajo. En el caso del personal operativo, dado que una parte considerable del personal entrevistado tiene poco tiempo en la empresa no tiene conocimiento de la existencia de despidos injustificados dentro de la empresa; ni tampoco de ascensos que hayan sido promovidos por sus superiores.

Durante las entrevistas se hizo notar que la distribución física del área de trabajo es mala ya que no hay un orden para cada cosa simplemente donde hay lugar se dejan las cosas como en el caso del almacén, lo que provoca que haya mercancías que obstruyen la salida del personal. Los trabajadores también refieren que en la planta las condiciones de iluminación no son adecuadas para hacer el trabajo después de las 5 de la tarde, las lámparas que hay o no sirven o están sucias y esto impide tener una buena visibilidad.

En cuanto a la normatividad en las entrevistas se encontró que en la mayoría de los empleados existe poca claridad acerca de las políticas y normas que rigen sus actividades, una parte importante de ellos señaló que conocen de su existencia, pero estas no se respetan, ni se llevan a la práctica. Durante las entrevistas se encontró que algunos supervisores y gerentes no informaban a la gente bajo su cargo sobre las metas y objetivos a conseguir por su área o departamento. También se encontró que en la organización no se aprovechan las capacidades de los miembros de la organización ya que aunque un miembro sea muy bueno en su trabajo debido a políticas de la organización o a cuestiones sindicales las personas no pueden crecer al interior de ésta, no hay reuniones para informar acerca de cuestiones importantes de la empresa, sobre todo en el área de operaciones derivado de la carga de trabajo. No existe reconocimiento por parte de la organización de los logros individuales, ni tampoco a los que logra un área o departamento.

4.3 Propuesta de intervención

Derivado de las problemáticas encontradas en la organización se procedió a plantear la siguiente propuesta de intervención:

1. Implementación de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias

Objetivo: Alinear el área de recursos humanos con la estrategia y objetivos de la organización, esto es que con un correcto perfil de puesto se pueda reclutar al personal idóneo, evaluar las competencias de los miembros de la organización, diseñar e implementar planes de capacitación que permitan el cumplimiento de los objetivos del puesto y con ello los de la organización, sentando así las bases de una adecuada política de remuneraciones y el adecuado desarrollo de los planes de carrera y sucesión.

Es importante señalar que el desarrollo completo de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias es un proceso largo y complejo que requiere para su completa implementación de un periodo aproximado de dos años, razón por la cual en esta intervención por razones de tiempo sólo se alcanzó a desarrollar los descriptivos de puestos por competencias de las áreas de recursos humanos y control de calidad de la empresa quedando pendientes por desarrollar los descriptivos de las demás áreas.

4.4 Desarrollo de la propuesta de intervención.

4.4.1 Elaboración de los descriptivos de puesto

Para realizar los análisis de puestos se capacitó al personal del área de recursos humanos para el relevamiento de la información de los descriptivos acordándose un esquema de trabajo en el cual una vez obtenida la información de cada puesto esta se enviaría a los consultores para su revisión y dar la respectiva retroalimentación. Una vez que se completara todo el descriptivo (incluyendo competencias) se acordó una cita con el gerente del área para que éste lo autorizara.

4.4.1.2 Descriptivos de puestos del área de recursos humanos

En las reuniones que se tuvo con el área de recursos humanos se definieron lo que serían las competencias cardinales de la empresa (aquellas que contribuye de forma particular al cumplimiento de la misión, visión y valores de la organización) y que por lo tanto estarían presentes en todos los descriptivos de la organización; las competencias seleccionadas para este fin fueron: disciplina, comunicación, servicio al cliente y pasión.

A continuación se muestra como se definieron cada una de estas competencias utilizando como base las categorías del análisis contingencial.

1. Disciplina

Nombre de la competencia	Practicas	Arreglo Contingencial	Conductas Esperadas
Disciplina	Mediadora <input type="checkbox"/> Mediada <input checked="" type="checkbox"/>	Dependencia de señales	Cumple a cabalidad con los procesos, normas y políticas institucionales; así como los requisitos que para su puesto establece el sistema de calidad promovido por la organización.
Nivel de aptitud funcional: Instrumental		Lugar: oficina	
Habilidades vinculadas a personas			
Habilidades vinculadas a objetos o acontecimientos			

Tiene información acerca de cuáles son las normas de la organización

Ajusta su comportamiento a lo que indican esas normas

Tiene información acerca de cuáles son políticas

Ajusta su comportamiento a lo que indican esas políticas

Tiene información de los lineamientos que establece para su puesto el sistema de calidad

Sigue los lineamientos que establece el sistema de calidad

Logro (Efectos): En su expediente no existen reportes de haber incumplido los señalado en las políticas, normas y procesos de calidad de la organización

2. Comunicación

Nombre de la competencia	Prácticas	Arreglo Contingencial	Conductas Esperadas
Comunicación	Mediadora <input type="checkbox"/> Mediada <input checked="" type="checkbox"/>	Dependencia de señales	Proporciona información de forma clara, precisa y oportuna sobre cualquier situación cotidiana o problemática que se le solicita.
<p>Nivel de aptitud funcional: Extrasituacional Lugar: Toda la organización</p>			
<p>Habilidades vinculadas a personas</p> <p>Discrimina la información que debe dar a sus superiores.</p> <p>Realiza textos sencillos para expresar y comunicar información que se le solicita.</p> <p>Expresa de forma coherente y fluida la información que se le solicita verbalmente</p> <p>Utiliza los canales formales de comunicación que la empresa establece para hacer llegar la información que se le solicita</p> <p>Habilidades vinculadas a objetos o acontecimientos</p>			
<p>Logro (Efectos): Informa de forma verbal o escrita cualquier situación cotidiana problemática que se presenta relacionado con las actividades que establece su descriptivo de puesto.</p>			

3. Servicio al cliente

Nombre de la competencia	Prácticas	Arreglo Contingencial	Conductas Esperadas
Servicio al cliente	Mediadora <input type="checkbox"/> Mediada <input checked="" type="checkbox"/>	Reducción del conflicto	Genera soluciones efectivas a las necesidades de sus clientes internos y externos dentro de una relación ganar-ganar.
<p>Nivel de aptitud funcional: Instrumental Lugar: Toda la organización</p>			
<p>Habilidades vinculadas a personas</p> <p>Tiene información suficiente acerca del producto o servicio que ofrece</p> <p>Ajusta su lenguaje acorde con el cliente que este atendiendo</p> <p>Escuchar con atención a su cliente y discrimina adecuadamente cuáles son sus demandas</p> <p>Confirmar con el cliente que entendió la demanda</p> <p>Busca la mejor solución para el cliente sin que afecte los intereses de la organización</p> <p>Negocia la entrega del producto o servicio en condiciones que sean benéficas tanto al proveedor como al cliente</p> <p>Habilidades vinculadas a objetos o acontecimientos</p>			

Logro (Efectos): Cubre en tiempo y forma con el producto o servicio requerido por el cliente.

4. Pasión

Nombre de la competencia	Prácticas	Arreglo Contingencial	Conductas Esperadas
Pasión	Mediadora <input checked="" type="checkbox"/> Mediada <input type="checkbox"/>	logro	Promueve la participación de sus compañeros para generar soluciones a los problemas, retos y situaciones cotidianas que se presentan en la organización por medio de acciones concretas y correctas para el cumplimiento de los objetivos de la organización

Nivel de aptitud funcional: Instrumental

Lugar: Toda la organización

Habilidades vinculadas a personas

Conoce los objetivos de su área o departamento

Cumple los objetivos de su puesto

Promueve el cumplimiento de los objetivos de su área al ser un referente en el logro de estos

Regula el comportamiento de otros para identificar soluciones a las problemáticas que se presentan en su área o departamento

Asume retos que involucran sus actividades de trabajo

Habilidades vinculadas a objetos o acontecimientos

Logro (Efectos): Cumple con los objetivos de su puesto y del área donde trabaja

Después del desarrollo de las competencias cardinales se procedió a confeccionar las competencias específicas para el área de recursos humanos, es decir, aquellas que contribuyen para el logro de sus actividades y funciones. Es importante señalar que siguiendo la metodología de Alles (2006) dada la similitud entre las funciones y responsabilidades del área las competencias seleccionadas (trabajo bajo presión y confidencialidad) fueron las mismas para todos los integrantes de recursos humanos; el desarrollo de estas a través del uso de la metodología del análisis contingencial se muestran a continuación:

1. Confidencialidad

Nombre de la competencia	Prácticas	Arreglo Contingencial	Conductas Esperadas
Confidencialidad	Mediadora <input type="checkbox"/> Mediada <input checked="" type="checkbox"/>	Dependencia de señales	Mantiene resguardada la información de uso exclusivo de la empresa y evita su divulgación salvo al personal involucrado
Nivel de aptitud funcional: Instrumental		Lugar: Oficina	
Habilidades vinculadas a personas <ol style="list-style-type: none"> Proporciona información vía telefónica sobre sueldos, salarios, prestaciones, procesos, esquemas de contratación, información personal de algún empleado (o cualquier otra que se considere confidencial por parte de la directiva de la organización) únicamente al personal que establece sus funciones dentro de su descriptivo de puesto. 			

2. Proporciona información por correo electrónico sobre sueldos, salarios, prestaciones, procesos, esquemas de contratación, información personal de algún empleado (o cualquier otra que se considere confidencial por parte de la directiva de la organización) únicamente al personal que establece sus funciones dentro de su descriptivo de puesto.
3. Proporciona información por escrito sobre sueldos, salarios, prestaciones, procesos, esquemas de contratación, información personal de algún empleado (o cualquier otra que se considere confidencial por parte de la directiva de la organización) únicamente al personal que establece sus funciones dentro de su descriptivo de puesto.
4. Proporciona información de forma verbal sobre sueldos, salarios, prestaciones, procesos, esquemas de contratación, información personal de algún empleado (o cualquier otra que se considere confidencial por parte de la directiva de la organización) únicamente al personal que establece sus funciones dentro de su descriptivo de puesto
5. Rechaza de forma asertiva cualquier solicitud de información confidencial que provenga de cualquier miembro de la organización al que su descriptivo de puesto no le autorice proporcionársela.

Habilidades vinculadas a objetos o acontecimientos

1. Al enviar información confidencial por correo electrónico se cerciora dos veces que los remitentes sean los correctos.
2. Archiva y guarda los materiales físicos que contengan información clasificada como confidencial

Logro (Efectos): Nunca se presenta ningún incidente en el cual se haya revelado información confidencial sobre algún miembro de la organización, proceso o esquema de contratación.

2. Trabajo Bajo Presión

Nombre de la competencia	Practicas	Arreglo Contingencial	Conductas Esperadas
Trabajo bajo presión	Mediadora <input type="checkbox"/> Mediada <input checked="" type="checkbox"/>	Persistencia o logro	Desempeña las actividades de su puesto con eficacia bajo un límite de tiempo asignado o ante una carga de trabajo elevada. Implica concretar objetivos que requieren un esfuerzo y dedicación mayores que los habituales aún en situaciones exigentes y cambiantes
Nivel de aptitud funcional: Instrumental		Lugar: Oficina	
<p>Habilidades vinculadas a personas</p> <p>Habilidades vinculadas a objetos o acontecimientos</p> <p>Identifica las prioridades en sus actividades de acuerdo a los criterios que establece su jefatura</p> <p>Discrimina cuales son las actividades que se tienen que realizar primero para cumplir con los objetivos propuestos</p> <p>Evalúa las diversas alternativas que tiene para resolver las prioridades más urgentes de su trabajo y elige aquellas que mejor se ajusten en tiempo, forma y contenido a las demandas que establece la organización.</p> <p>Implementa estrategias de acción (genera planes y cronogramas, trabaja tiempo extra, solicita apoyo a otros compañeros, negocia poyos extraordinarios) del área que le permiten los lograr los objetivos asignados.</p>			

Mantiene su grado de ejecución (Entrega los informes, escritos, reportes, evaluaciones, incorporación de candidatos,) a pesar de que la carga de trabajo se incrementa en los tiempos establecidos por la organización

Logro (Efectos): Cumple en tiempo y forma con la demanda establecida como lo puede ser cubrir una vacante, entregar reportes, evaluaciones o realizar un número determinado de entrevistas al día.

Una vez definidas las competencias y complementado el relevamiento de la información se procedió a tener una reunión final con el gerente de recursos humanos que validó todos los descriptivos del área y su implementación dentro de la organización. Los descriptivos finales se pueden ver [el anexo 1](#) de este escrito.

4.4.1.3 Descriptivos de puestos del área de aseguramiento de calidad

Una vez que se terminaron los perfiles de recursos humanos se procedió a desarrollar los del área de aseguramiento de calidad implementándose la misma dinámica de trabajo, salvo la particularidad de que en este caso al estar ya desarrolladas las competencias cardinales sólo se procedió a definir las competencias específicas del área las cuales fueron: atención al detalle, iniciativa y solución de problemas. Su desarrollo a través de las categorías del análisis contingencial se muestran a continuación.

1. Atención al detalle

Nombre de la competencia	Prácticas	Arreglo Contingencial	Conductas Esperadas
Atención al detalle	Mediadora <input type="checkbox"/> Mediada <input checked="" type="checkbox"/>	Reducción de conflicto	Resuelve problemas referentes a los errores y/o anomalías físicas detectados; garantizando que los resultados cumplan con los requisitos solicitados.

Nivel de aptitud funcional: Extrasituacional	Lugar:
<p>Habilidades vinculadas a personas</p> <p>Habilidades vinculadas a objetos o acontecimientos</p> <p>Revisa permanente a través de una lista de chequeo que su trabajo esté libre de errores.</p> <p>Identifica errores o anomalías físicas en los documentos, información y/o productos que pudieran afectar la calidad o ejecución del proceso y los resultados que le son solicitados</p> <p>Corrige oportunamente los errores o anomalías físicas en los documentos, información y/o productos que pudieran afectar la calidad o ejecución del proceso y los resultados que le son solicitados</p> <p>Verifica los resultados, con el fin de determinar si son exactos y están completos, de acuerdo a los requerimientos.</p>	
<p>Logro (Efectos): Entrega un trabajo de calidad, libre de errores, fallas o desviaciones.</p>	

2. Iniciativa

Nombre de la competencia	Prácticas	Arreglo Contingencial	Conductas Esperadas
Iniciativa	Mediadora <input type="checkbox"/> Mediada <input type="checkbox"/>	Responsividad ante nuevas contingencias	Actúa proactivamente y generar acciones de mejora continua; además de soluciones innovadoras y de impacto para la organización
Nivel de aptitud funcional: Extrasituacional		Lugar:	
<p>Habilidades vinculadas a personas</p> <p>Habilidades vinculadas a objetos o acontecimientos</p> <p>Está informado de los cambios físicos, sociales y de tecnología que se presentan en su entorno.</p> <p>Se anticipa a las demandas que surgen derivadas de los cambios de su entorno para resolver situaciones o problemas que puedan impactar en el proceso, actividades y/o resultados</p> <p>Planea acción para contrarrestarlos.</p> <p>Implementar soluciones de impacto a situaciones diversas</p> <p>Aporta ideas para la solución de problemas</p> <p>Emprende acciones que permiten resolver problemáticas que se presentan en sus actividades</p>			
<p>Logro (Efectos): Resuelve problemáticas que se presentan en sus actividades cotidianas antes de que la organización detecte esta situación le demande algún tipo de respuesta</p>			

3. Solución de problemas

Nombre de la competencia	Prácticas	Arreglo Contingencial	Conductas Esperadas
Solución de problemas	Mediadora <input checked="" type="checkbox"/> Mediada <input type="checkbox"/>	Toma de decisiones	Resuelve los problemas que se le presentan a fin de cumplir con los requerimientos del cliente interno y/o externo.
<p>Nivel de aptitud funcional: _____ Lugar: _____</p>			
<p>Habilidades vinculadas a personas</p> <p>Habilidades vinculadas a objetos o acontecimientos</p> <p>Identifica la existencia de un hecho o circunstancia que dificulta la consecución de los requerimientos del cliente</p> <p>Analiza las posibles soluciones que se pueden implementar para resolver la problemática en cuestión</p> <p>Seleccionar la mejor alternativa de solución sin que afecte los intereses de la organización</p> <p>Implementa la solución elegida</p> <p>Evalúa los resultados de la solución elegida</p>			
<p>Logro (Efectos): Entrega el producto servicio con los requerimientos establecidos por cliente.</p>			

Al igual que con el área de recursos humanos, una vez definidas las competencias y complementado el relevamiento de la información se procedió a tener una reunión final con el gerente de aseguramiento de calidad para que validara todos los descriptivos del área y su implementación dentro de la organización. Los descriptivos finales se pueden ver el [anexo 2 de](#) este trabajo. Es importante señalar que aunque estos descriptivos fueron terminados en tiempo y forma la intervención llegó a su fin debido a la conclusión de la maestría, por lo que su implementación quedó pendiente.

En el presente capítulo se ha mostrado el desarrollo de descriptivos de puestos, en el cual la definición de competencias se realizó utilizando las categorías del análisis contingencial, lo cual presenta un cambio radical en la forma en la cual tradicionalmente se han desarrollado estas en el contexto organizacional, puesto que al partir de la concepción psicológica de que estas son una colección de ocurrencias que cumplen con determinados criterios de logro, se pasa de una concepción reduccionista basada en la respuesta o “conductas observables” de las personas a una interactiva en la cual se evalúa la interacción del organismo con su medio ambiente, evaluando tanto disposiciones como ocurrencias donde se busca que se cumpla con conducta socialmente esperada por la organización.

Capítulo 5. Conclusiones

A la luz de todo lo expuesto anteriormente la relevancia de este trabajo radica en que se presenta una propuesta metodológica para la definición de competencias desde una perspectiva psicológica, es decir, esta no se basa en el sentido común, el lenguaje ordinario desde lo que otras profesiones no expertas en el comportamiento humano definen como tal o desde perspectivas psicológicas dualistas, metafísicas o no científicas. En las cuales las competencias equivalen a la observabilidad del comportamiento, las respuestas que se dan o supuestos procesos internos que se presentan en los individuos.

Esta propuesta parte del conocimiento generado de una teoría científica que no se traslada directamente del laboratorio al campo de aplicado como sucede con otros enfoques; aquí se entiende que esto es inviable ya que las formas de proceder de la ciencia y la tecnología son incompatibles en su proceder y que se requiere un proceso de adaptación de este conocimiento utilizando para este propósito un modelo de interfase que se hace posible utilizar con pertinencia la tecnología desarrollada para la solución de las demandas sociales que se establecen a la profesión, siendo en este caso la herramienta seleccionada para la definición de competencias el análisis contingencial.

Tampoco se pretende usurpar funciones profesionales de otras o carreras, ya que es común que en muchos programas de psicología se les enseñe a los alumnos a realizar reclutamiento, selección y capacitación como si fueran actividades propias de los psicólogos, lo cual evidentemente es un error ya que existen otras profesiones que cubren esas demandas, lo que tiene como resultado que al insertarse laboralmente los estudiantes no puedan cubrir de forma adecuada los requerimientos que el mercado establece; es necesario en este punto entender que la psicología es antes que todo una ciencia que genera conocimiento el cual a través de una interfase como la comentada en el apartado anterior se puede emplear como tecnología, sin embargo, su implementación no se puede hacer de forma directa ya que no existe un campo laboral propio como sí lo tienen administradores y contadores en el contexto organizacional, por lo que en este trabajo como forma de trabajo la desprofesionalización, en la cual el psicólogo comparte su conocimiento con otros profesionistas acerca del comportamiento humano en el campo donde se requieran sus servicios, por lo que una

consultoría en recursos humanos sería la forma óptima de trabajar en el ámbito organizacional y es la que se empleó

En este reporte se presentó una propuesta de cómo utilizar esta tecnología en una empresa que solicitó los servicios de consultoría puesto que presentaba problemas de una alta rotación de personal cercana al 96% anual en el personal operativo, falta de compromiso de los empleados con la organización, aplicación discrecional de mandos altos y medios de las políticas y procedimientos definidos por la alta dirección. Por lo que se procedió a desarrollar un modelo de gestión de recursos humanos por competencias como el propuesto por Alles (2006) en el cual el primer paso es generar los descriptivos de puestos por competencias para que los empleados conocieran cuáles eran sus funciones, actividades, responsabilidades y las competencias que deben poseer para cumplir con los anteriores, los descriptivos generados servirían como base para el desarrollo de los demás componentes del sistema.

La metodología de trabajo consistió en el asesoramiento al área de recursos humanos para que completaran la información pertinente acerca de las actividades, funciones y responsabilidades de sus empleados que servirán como referente para el desarrollo de las competencias laborales.

Estas competencias parten desde una lógica completamente diferente a cómo se elaboran desde otros enfoques o perspectivas, puesto que se considera que las competencias son una colección de ocurrencias que cumplen con un nivel de aptitud funcional previamente definido, es decir su naturaleza es disposicional y no de ocurrencias, por lo tanto no puede ser sujeto a categorías como las definidas por Alles (2006) de comportamientos observables-no observables y tampoco pueden ser aperturadas en grados ya que la variación de las competencias está en los criterios que satisfacen las habilidades vinculada a objetos y persona. Lo anterior permite pasar de una concepción reduccionista basada en la respuesta o "conductas observables" de las personas a una interactiva en la cual se evalúa la interacción del organismo con su medio ambiente, ejerciendo así genuinamente las funciones profesionales del psicólogo.

Para el desarrollo de las competencias se utilizaron las siguientes categorías del análisis contingencial:

Prácticas. Dadas determinadas situaciones una persona puede ejercer funciones de mediador y mediado dentro de la misma organización, por ejemplo un gerente ejerce prácticas mediadoras con sus subalternos y personal bajo su cargo, pero a su vez ejerce prácticas mediadas cuando recibe una instrucción de su director general o gerente general de la compañía.

Conductas esperadas. Hace referencia a los criterios de logro que se establecen para un determinado puesto en la organización.

Arreglo Contingencial. Son un conjunto de situaciones genéricas en las que se puede evaluar sistemáticamente la presencia de competencias en los individuos al agregar un criterio de logro, identificándose doce diferentes tipos de situaciones ante las cuales los individuos pueden desplegar competencias

Morfologías. hacen referencia a acciones concretas que implican ajustarse a algo o alguien, por lo que necesariamente van ligadas a un objeto o a una persona razón por la cual en el formato se establecen a cuál de estas van dirigidas las acciones, así como el nivel de aptitud funcional de la respuesta requerida

Efectos. La categoría de efecto hace referencia al logro que se debe conseguir en esta competencia

En las reuniones que se tuvo con el área de recursos humanos se definieron las que serían las competencias cardinales de la empresa (aquellas que contribuye de forma particular al cumplimiento de la misión, visión y valores de la organización) y que por lo tanto estarían presentes en todos los descriptivos de la organización. Las competencias seleccionadas para este fin fueron: disciplina, comunicación, servicio al cliente y pasión.

Después del desarrollo de las competencias cardinales se procedió a confeccionar las competencias específicas para el área de recursos humanos, es decir, aquellas que contribuyen para el logro de sus actividades y funciones. Es importante señalar que siguiendo la metodología de Alles (2006) dada la similitud entre las funciones y responsabilidades del área las competencias seleccionadas (trabajo bajo presión y confidencialidad) estas fueron las mismas para todos los integrantes de recursos humanos. Una vez que se terminaron los perfiles de recursos humanos se procedió a desarrollar los del área de aseguramiento de calidad implementándose la misma dinámica de trabajo, salvo la particularidad de que en este caso al estar ya desarrolladas las competencias cardinales sólo se procedió a definir las competencias específicas del área las cuales fueron: atención al detalle, iniciativa y solución de problemas.

Una limitante en el desarrollo de este trabajo fue que la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias es un proceso largo y complejo que requiere para su completa implementación de un periodo aproximado de dos años, razón por la cual en esta intervención por razones de tiempo sólo se desarrollaron los descriptivos de puestos para las áreas de recursos humanos y control

de calidad de la empresa quedando pendientes por desarrollar los descriptivos de las demás áreas

Los perfiles entregados a la organización permitirán el desarrollo de procesos de reclutamiento y selección los cuales permitirán evaluar con mayor precisión a los candidatos que se incorporen a la organización y con esto se abatirán los índices de rotación. A través de estos también se podrá mejorar la evaluación del desempeño de los empleados, con lo que se cerrará las brechas existentes entre el comportamiento actual de los empleados y el requerido para sus funciones, lo cual tendrá como efecto directo que al personal se le capacite en lo que de verdad requiere incrementando con ello su grado de dominio sobre sus actividades cotidianas y por ende su productividad.

Finalmente los planes de carrera y sucesión basados en los perfiles permitirán a los empleados conocer la colección de habilidades y destrezas requeridas para poder ascender dentro de la organización ayudando a incrementar su sentido de pertenencia al poder crecer dentro de esta.

REFERENCIAS

1. Alles, M. (2006). ***Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias***. Argentina: Granica
2. Berio G. y Harzallah, M. (2005). Knowledge Management for Competence Management. ***Journal of Universal Knowledge Management***, 0 (1), 21-28
3. Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. ***Entelequia***, 8, 97-115. Recuperado de www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.
4. Draganidis, F. y Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and Proceedings of i-know approaches. ***Information Management & Computer Security***, 14 (1), 51-64
5. Gavidia, Y. y Méndez, C. (2012) Diseño de un plan de gestión de recursos humanos basado en el modelo de gestión por competencias. ***Revista Digital de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre"***, 2 (1), 2-20. Recuperado de <http://redip.bqto.unexpo.edu.ve>.
6. Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. ***Educación XX1***, 10, 83-106
7. Human Resource Systems Group. ***Executive Program Competency Based HR Management***. Recuperado de <http://sta.uwi.edu/hr/training/documents/HRSGCompraining.pdf>
8. Ibáñez, B. y Ribes, E. (2001). "Un análisis interconductual de los procesos educativos". ***Revista Mexicana de Psicología***, 18 (3), 359-371.
9. Márquez, J. y Díaz J. (2005). Formación del recurso humano por competencias. ***Sapiens: Revista Universitaria de Investigación***, 6 (1), 85-105.
10. Ordoñez, P. y Lytras M. (2008). Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. ***Journal of Knowledge Management***, 12 (6), 48-55.
11. Pereda, S., Berrocal, F. y López, M. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. ***Dirección y Organización***, 28. Recuperado de <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/159>
12. Ribes, E., Fernández, C., Rueda, M., Talento, M. y López F. (1986). ***Enseñanza, Ejercicio e investigación de la Psicología. Un modelo integral***. Editorial Trillas: México.

13. Ribes, E. (1990). *Psicología y salud. Un análisis conceptual*. España: Martínez Roca.
14. Ribes, E. (2008). Educación básica, desarrollo psicológico y planeación de competencias. *Revista Mexicana de Psicología*, **25** (2), 193-207
15. Ribes, E. (2011). El concepto de competencia: su pertinencia en el desarrollo psicológico y la educación. *Bordón* **63** (1), 33-45.
16. Ribes, E., DíazGonzález, E., Rodríguez, M. L. y Landa, P. (1986). El Análisis contingencial: una alternativa a las aproximaciones terapéuticas del comportamiento. *Cuadernos de Psicología*, **8**, 27-52
17. Rodríguez, M.L. (2003). La inserción del psicólogo en el campo aplicado. *Psicología y Ciencia Social*, **5** (1), 11-19.
18. Rodríguez M., L. y DíazGonzález, E. (2000). La incidencia de la psicología en el campo de trabajo. *Integración y Desarrollo Psicológico*, **14**, 74-89.
19. Rodríguez, M.L. y Posadas, A. (2007). Competencias laborales: algunas propuestas. *Enseñanza e investigación en psicología*, **12** (1), 93-112.
20. Segovia, S. (2012). Modelo de gestión por competencias aplicado al proceso de capacitación en una institución de salud pública de la quinta región de Chile. *Boletín Científico Sapiens Research*, **2** (1) 23-30.
21. Tejada A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, Gestión del conocimiento y Gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe: Universidad del Norte*, **12**, 115-133. Recuperado de www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf
22. Vargas, F. (2006). De las virtudes laborales a las competencias clave: Un nuevo concepto para antiguas demandas. *Politécnica*, **3**, 13-26.
23. Villa, J., Garvía, M., García, S., Galindo, A., Merchán, N. y Rojo, M. (2004). La gestión por competencias: un modelo para la gestión de recursos humanos en las organizaciones sanitarias. *Enfermería Global*, **5**. Recuperado de <http://revistas.um.es/eglobal/article/view/558>
24. Wright, P., McMahan, G. y McCormick, B. (1997). Strategy, core competence and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *CAHRS Working Paper*, **97** (16). Recuperado de: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/157>

ANEXOS

Anexo 1. Descriptivos de puestos del área de recursos humanos

Descripción del puesto de recepcionista

1. Datos Generales		
Título del Puesto:	Recepcionista	
Departamento:	Recursos Humanos	
2. Objetivo General del Puesto		
Recibir y atender clientes, proveedores y candidatos.		
3. Responsabilidades		
Actividad	Grado de relevancia (alto-medio- bajo)	Periodicidad
1. Recibir llamadas y las canalizarlas a los distintos departamentos.	Alto	Diario
2. Registrar en la base de datos las llamadas que entran y salen, así como las citas.	Alto	Diario
3. Manejar y utilizar la fotocopiadora, el fax y el correo electrónico.	Alto	Diario
4. Controlar el inventario de papelería	Alto	Semanal
5. Revisar que la sala operativa se encuentren limpia.	Alto	Diario
6. Archivar documentación de Recursos Humanos: Expedientes, reportes, altas y bajas	Alto	Diario
7. Archivar documentación de otras áreas	Medio	Diario
Trámites y/o Procesos	N/A	
Valores o Financieros	N/A	
Materiales, Equipo o Maquinaria	N/A	
Documentos	Recados a pasar y llamadas	

4. Autoridad para la toma de decisiones				
N/A				
5. Principales Relaciones				
Internas		Externas		
Todas las áreas		Clientes Proveedores Candidatos		
6. Posición en el Organigrama				
<pre> graph TD DG[Director General] --> JRH[Jefe de Recursos Humanos] JRH --> R[Recepcionista] </pre>				
Jefe Directo		Jefe de Recursos Humanos		
Subordinados		N/A		
En caso de ausencia lo sustituye		Analista de Nómina		
En caso de ausencia de su jefe debe consultar a		Director General		
7. Perfil del Puesto				
Sexo		Femenino		
Estado Civil		Indistinto		
Rango de edad		20 a 45 años		
Escolaridad		Bachillerato concluido, carrera técnica en secretariado o administración terminada.		
Otros estudios		N/A		
		Lee	Escribe	Habla

Idiomas	Inglés Básico	25 %	25 %	25%
Experiencia	6 meses en un puesto similar			
Conocimientos técnicos	N/A			
Conocimientos administrativos	Word, Excel, Power Point, Outlook			
Competencias	Cardinales			
	❖ Servicio al cliente			
	❖ Disciplina			
	❖ Pasión			
	❖ Comunicación			
	Específicas			
	❖ Confidencialidad			
	❖ Trabajo bajo presión			
	❖			
❖				

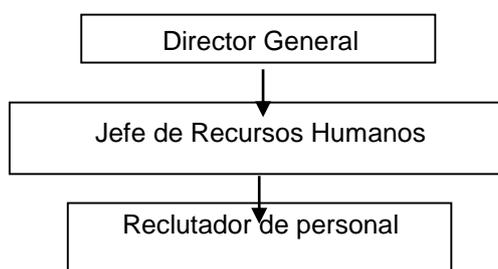
Descripción de puesto del reclutador de personal

1. Datos Generales		
Título del Puesto:	Reclutador de personal	
Departamento:	Recursos Humanos	
2. Objetivo General del Puesto		
Reclutar, seleccionar y contratar personal, tomando en cuenta las necesidades y opiniones que el cliente interno requiera.		
3. Responsabilidades		
Actividad	Grado de relevancia (alto-medio- bajo)	Periodicidad
1. Manejar fuentes de reclutamiento	Alto	Diario
2. Recibir y analizar las solicitudes de los candidatos	Alto	Diario
3. Realizar una base de datos de los candidatos	Alto	Mensual
4. Aplicar e interpretar pruebas psicométricas	Alto	Diario
5. Realizar entrevista inicial, a profundidad y por competencias a los candidatos.	Alto	Diario
6. Entregar los contratos y cartas de confidencialidad tanto a los supervisores de departamento, como al área de administración para que los firmen y se puedan entregar a los candidatos.	Alto	Diario
7. Elaborar e impartir los Cursos de inducción al personal de nuevo ingreso.	Alto	Diario
8. Archivar y dar seguimiento al expediente de personal.	Alto	Diario
Trámites y/o Procesos	Selección y reclutamiento de personal	
Valores o Financieros	N/A	
Materiales, Equipo o Maquinaria	N/A	
Documentos	Expedientes, pruebas psicométricas, contratos iniciales y cartas de confidencialidad	
4. Autoridad para la toma de decisiones		
N/A		

5. Principales Relaciones

Internas	Externas
Todas las áreas	Candidatos Agencias de reclutamiento Periódicos o gacetas Bolsas de trabajo

6. Posición en el Organigrama



Jefe Directo	Jefe de Recursos Humanos
Subordinados	N/A
En caso de ausencia lo sustituye	Jefe de Recursos Humanos
En caso de ausencia de su jefe debe consultar a	Director General

7. Perfil del Puesto

Sexo	Indistinto		
Estado Civil	Indistinto		
Rango de edad	25 – 40 años		
Escolaridad	Licenciatura en Psicología		
Otros estudios	Cursos sobre pruebas psicométricas y capacitación.		
Idiomas	N/A	Lee %	Escribe %
Experiencia	2 años en Reclutamiento y selección de personal		
Conocimientos técnicos	Manejo de entrevista inicial, a profundidad y por competencias.		
Conocimientos			

administrativos	Word, Excel, Power Point, Outlook
Competencias	Cardinales
	❖ Servicio al cliente
	❖ Disciplina
	❖ Pasión
	❖ Comunicación
	Específicas
	❖ Confidencialidad
	❖ Trabajo bajo presión
	❖
❖	
8. Reportes mensuales o indicadores	
Personas contratadas Tiempo de permanencia en la organización Tiempo de contratación	
9. Forma de evaluación	
Evaluación de Desempeño Laboral	
Observaciones: La persona debe poder observar y tomar en cuenta los comportamientos no verbales de los candidatos.	

Analista de nomina

1. Datos Generales

Título del Puesto:	Analista de Nómina
Departamento:	Recursos Humanos

2. Objetivo General del Puesto

Realizar la pre nómina de acuerdo a las incidencias concurridas durante la semana, así como cerciorarse de la buena ejecución del proceso de la misma.

3. Responsabilidades

Actividad	Grado de relevancia (alto-medio- bajo)	Periodicidad
1. Realizar la pre nómina,	Alto	Semanal
2. Entregar recibos de nómina a los jefes o supervisores de área, así como al personal administrativo.	Alto	Semanal
3. Hacer reportes de los premios de puntualidad.	Alto	Semanal
4. Solicitar y entregar los pagos por cheque los días viernes de cada semana, tanto al personal de nuevo ingreso, como al ausente.	Alto	Semanal
5. Enviar reporte a la empresa de servicio de nómina, para el pago de la misma.	Alto	Semanal
6. Hacer reporte diario de sus actividades.	Alto	Diario
7. Dar de alta y baja a los empleados en el sistema Asistencia Mil y el Seguro Social.	Alto	Semanal
8. Suplir el puesto de recepción (en llamadas, copias y formatos de minutos), cuando la persona que ocupa este mismo se vaya a comer.	Medio	Diario

Trámites y/o Procesos	Pago de nómina, solicitud de pagos a RC
Valores o Financieros	Nómina
Materiales, Equipo o Maquinaria	N/A
Documentos	Nómina, chequeos de entrada y salidas

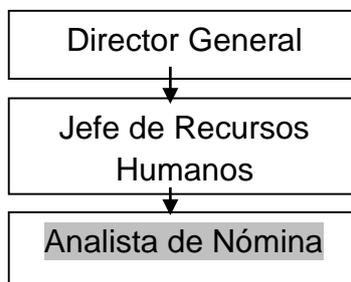
4. Autoridad para la toma de decisiones

Aprobación de la nómina ante la empresa del servicio de nómina.

5. Principales Relaciones

Internas	Externas
Todo el personal de la empresa	Empresa de servicio de nómina.

6. Posición en el Organigrama



Jefe Directo	Jefe de Recursos Humanos
Subordinados	N/A
En caso de ausencia lo sustituye	Jefe de Recursos Humanos
En caso de ausencia de su jefe debe consultar a	Director General

7. Perfil del Puesto

Sexo	Indistinto			
Estado Civil	Indistinto			
Rango de edad	24-45 años			
Escolaridad	Lic. en contabilidad o técnico en contabilidad			
Otros estudios	N/A			
Idiomas	N/A	Lee 0%	Escribe 0%	Habla 0%
Experiencia	1 año en un puesto similar, realizando nómina y pre nómina.			
Conocimientos técnicos	Ley Federal del Trabajo Ley del IMSS			

	Ley de INFONAVIT
Conocimientos administrativos	Word, Excel, Power Point, Outlook
Competencias	Cardinales
	❖ Servicio al cliente
	❖ Disciplina
	❖ Pasión
	❖ Comunicación
	Específicas
	❖ Confidencialidad
	❖ Trabajo bajo presión
	❖
❖	
8. Reportes mensuales o indicadores	
Errores dentro de la nómina	
9. Forma de evaluación	
Evaluación de Desempeño	
Observaciones:	

4. Jefe de Recursos humanos

1. Datos Generales		
Título del Puesto:	Jefe de Recursos Humanos	
Departamento:	Recursos Humanos	
2. Objetivo General del Puesto		
Dirigir el desarrollo del talento humano, mediante la coordinación de actividades de los puestos de nómina, recepción y reclutamiento y selección de personal.		
3. Responsabilidades		
Actividad	Grado de relevancia (alto-medio- bajo)	Periodicidad
1. Recibir y archivar los documentos y notificaciones correspondientes al Seguro Social y a la Secretaría del Trabajo.	Alto	Mensual
2. Elaborar, controlar y dar seguimiento a contrataciones tanto del personal sindicalizado, como del personal administrativo.	Alto	Mensual
3. Realizar las entrevistas de salida.	Alto	Diario
4. Autorizar en acuerdo con administración, gerencia y jefes correspondientes, los permisos y salidas de los trabajadores.	Alto	Semanal
5. Realizar los indicadores correspondientes a: evaluación de clima, motivación (semestral) y desempeño laboral.	Alto	Mensual
6. Coordinar la realización de las evaluaciones y elaborar el reporte correspondiente para su entrega a Dirección General.	Alto	Mensual
7. Realizar la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)	Alto	Mensual
8. Buscar, cotizar y coordinar los cursos de capacitación	Alto	Mensual
9. Organiza y cotiza los recursos necesarios para la realización de eventos como: cumpleaños y días festivos.	Medio	Mensual
10. Supervisar y atender los problemas administrativos tales como: maltrato a mobiliario, conflictos sindicales y/o personales.	Alto	Mensual
11. Elaborar actas administrativas correspondientes a incidentes y faltas a las políticas de la organización.	Alto	Diario
12. Elaborar y entregar el formato de petición de aumentos de salarios al Director General, para que apruebe este mismo.	Alto	Diario

13. Controlar la base de datos sobre salarios	Alto	Mensual
14. Realizar las Altas y Bajas en el Seguro Social	Alto	Mensual
15. Elaborar de contratos de primer ingreso.	Alto	Diario
16. Elaborar y entregar contratos referentes a recontractación.	Alto	Mensual
17. Revisar y archivar el expediente del personal de nuevo ingreso.	Alto	Diario
18. Revisar la nómina.	Medio	Diario
19. Reporte de sueldos y salarios para Gerente de Administración.	Medio	Quincenal

Trámites y/o Procesos	Contratación, altas y bajas del seguro
Valores o Financieros	N/A
Materiales, Equipo o Maquinaria	N/A
Documentos	Expedientes, contratos

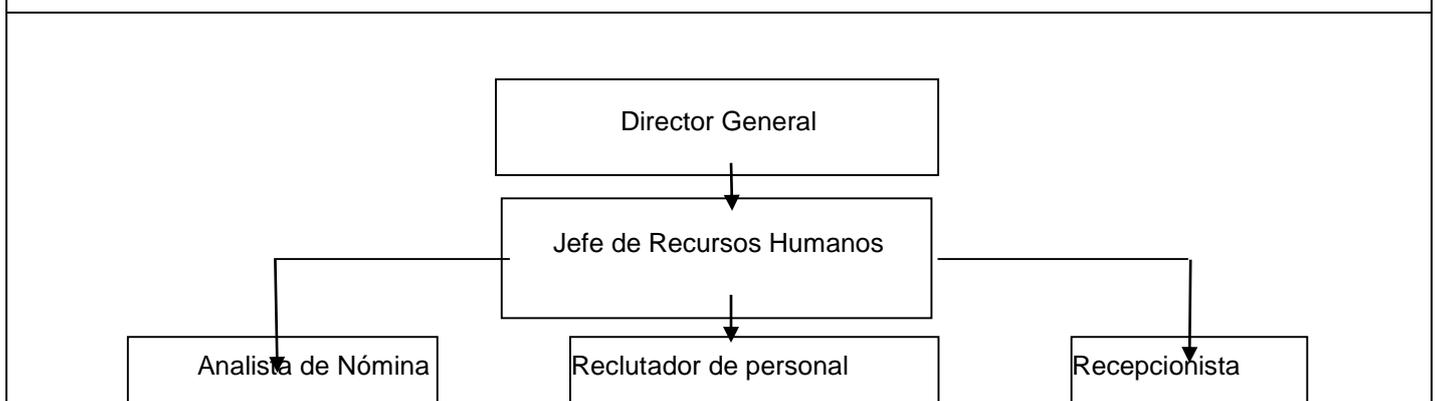
4. Autoridad para la toma de decisiones

Autoriza las salidas en caso de que el Director General esté ausente.

5. Principales Relaciones

Internas	Externas
Todas los departamentos	Sindicato Secretaría del Trabajo

6. Posición en el Organigrama



Jefe Directo	Director General
Subordinados	Analista de Nómina, Reclutador de personal y Recepcionista.
En caso de ausencia lo sustituye	Analista de nómina.
En caso de ausencia de su jefe debe consultar a	N/A

7. Perfil del Puesto

Sexo	Indistinto			
Estado Civil	Indistinto			
Rango de edad	25 – 50 años			
Escolaridad	Licenciatura en Psicología o Administración Terminada			
Otros estudios	Cursos de actualización en competencias			
Idiomas	N/A	Lee 0%	Escribe 0%	Habla 0%
Experiencia	2 años en puesto similar			
Conocimientos técnicos	Competencias, selección de personal, nóminas, ley del trabajo, entrevista de salida.			
Conocimientos administrativos	Word, Excel, Power Point, Outlook			
Competencias	Cardinales			
	❖ Servicio al cliente			
	❖ Disciplina			
	❖ Pasión			
	❖ Comunicación			
	Específicas			
	❖ Confidencialidad			
	❖ Trabajo bajo presión			
❖				
❖				

8. Reportes mensuales o indicadores

Rotación de personal, accidentes laborales, motivación, capacitación.

9. Forma de evaluación

Anexo 2 Descriptivos de puesto del área de Aseguramiento de Calidad

Gerente de Aseguramiento de Calidad

1. Datos Generales		
Título del Puesto:	Gerente de Aseguramiento de Calidad	
Departamento:	Aseguramiento de Calidad	
2. Objetivo General del Puesto		
Asegurar y satisfacer los requisitos especificados por el cliente por medio del cumplimiento de la norma de calidad		
3. Responsabilidades		
Actividad	Grado de relevancia (alto-medio- bajo)	Periodicidad
1. Realizar el análisis de resultados de pruebas para liberar el producto terminado conforme a las especificaciones del cliente.	Alto	Diario
2. Atender y dar seguimiento a cualquier reclamación de clientes referentes a calidad.	Alto	Cuando se presenta
3. Revisar especificaciones de proceso, producto terminado y materia prima para cumplir con los requerimientos del cliente.	Bajo	Diario
4. Revisar el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad conforme a la norma en coordinación con cada uno de los departamentos de la empresa.	Alto	Semanal
5. Revisar indicadores de cada una de las áreas involucradas en la norma para verificar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	Alto	Mensual
6. Convocar y realizar auditorías internas en base a la norma	Alto	Semestral
7. Dar seguimiento a las auditorias de clientes y organismos certificadores.	Altos	Semestral
8. Realizar y dar seguimiento a las acciones correctivas y preventivas del departamento de calidad en conjunto con otras áreas donde se genere la no conformidad para prevenir la repetición de los fallos.	Medio	Cuando se presenta
9. Elaborar los reportes en conjunto con áreas involucradas cuando se presente una no conformidad por parte del cliente y darle seguimiento.	Alto	Cuando se presenta
10. Autorizar los certificados de calidad elaborados por Laboratorio.	Alto	Diario
12. Revisar los resultados de desempeño para evaluar el sistema de calidad en coordinación con el Director General.	Alto	Mensual

13. Informar a ingeniería sobre el producto no conforme para su disposición y entrega al cliente cumpliendo con los requisitos.	Alto	Diario
---	------	--------

Trámites y/o Procesos	Cumplimiento de los estándares para la recertificación, auditorías internas, seguimiento a no conformidades.
Valores o Financieros	N/A
Materiales, Equipo o Maquinaria	N/A
Documentos	Autorización de certificados de calidad, desviaciones (concesión), resguardo de original de procedimientos, formatos, instructivos y métodos de Sistema de Calidad

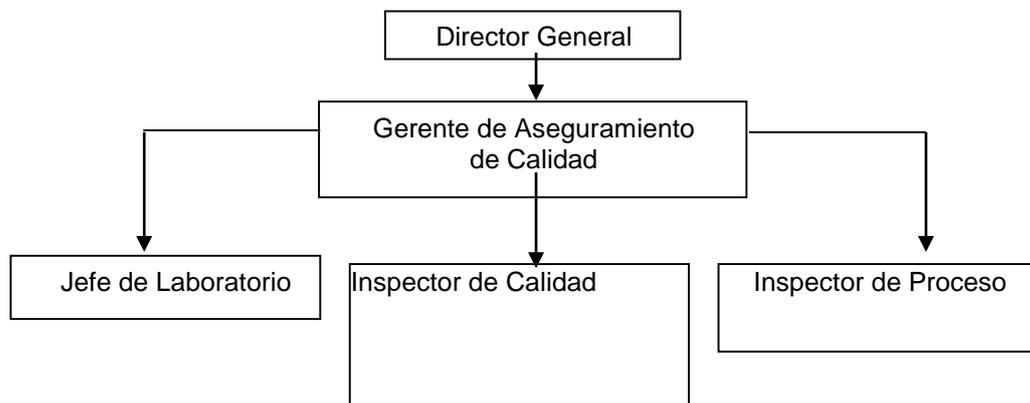
4. Autoridad para la toma de decisiones

Detener el proceso de fabricación del producto cuando no se cumpla con los requerimientos especificados.

5. Principales Relaciones

Internas	Externas
Área Operativa	Clientes

6. Posición en el Organigrama



Jefe Directo	Director General
Subordinados	Jefe de Laboratorio, Inspector de Calidad de Embarques y Materia Prima, Inspector de Proceso de Calidad
En caso de ausencia lo sustituye	Jefe de Laboratorio
En caso de ausencia de su jefe debe consultar a	N/A

7. Perfil del Puesto

Sexo	Indistinto
Estado Civil	Indistinto

Rango de edad	30-50 años			
Escolaridad	Ingeniería Química, Industrial o afines. Titulado			
Otros estudios	Cursos sobre Sistemas de Calidad y Procesos en Hule			
Idiomas	Inglés Avanzado	Lee 70%	Escribe 70%	Habla 70%
Experiencia	3 años en puesto similar			
Conocimientos técnicos				
Conocimientos administrativos	Word, Excel, Power Point, Out Look			
Competencias	Cardinales			
	❖ Servicio al cliente			
	❖ Disciplina			
	❖ Pasión			
	❖ Comunicación			
	Específicas			
	❖ Trabajo Bajo Presión			
	❖ Confidencialidad			
	❖ Iniciativa			
	❖			

Inspector de Proceso y Calidad

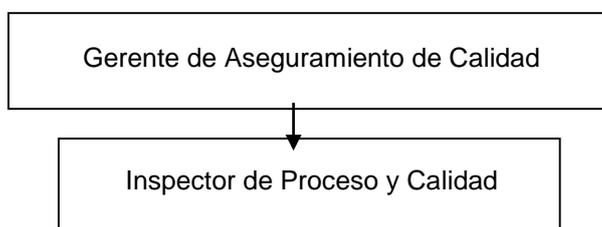
1. Datos Generales		
Título del Puesto:	Inspector de Proceso y Calidad	
Departamento:	Aseguramiento de Calidad	
2. Objetivo General del Puesto		
Supervisar que el proceso de elaboración del producto cumpla con los estándares de calidad internos y requerimientos del cliente, para garantizar la satisfacción del cliente.		
3. Responsabilidades		
Actividad	Grado de relevancia (alto-medio- bajo)	Periodicidad
1. Elaborar un reporte en caso de presentarse algún problema o desperfecto en el proceso de elaboración y entregarlo al jefe de laboratorio.	Alto	Diario
2. Asegurar que la documentación del proceso de producción corresponda a lo especificado en base a los requerimientos internos y del cliente.	Alto	Diario
4. Llenar el formato "Control estadístico de proceso" de mezclado para su seguimiento de proceso.	Alto	Diario
5. Verificar la trazabilidad de básculas y de proceso de mezclado.	Alto	Diario
6. Revisar el pesado de polvos, aceites y negros.	Alto	Diario
7. Elaborar las gráficas de control para la temperatura y presión del proceso de mezclado.	Alto	Diario
8. Verificar la puesta punto de básculas para asegurar la calidad del proceso de elaboración del producto.	Alto	Diario
Trámites y/o Procesos	Cumplimiento de lo requerido en fórmulas y proceso de mezclado.	
Valores o Financieros	N/A	
Materiales, Equipo o Maquinaria	N/A	
Documentos	Formato "Control estadístico de proceso", copia de hoja viajera que verifica, puesta punto de maquinaria	
4. Autoridad para la toma de decisiones		

Detener el proceso de producción si observa algún desperfecto o incumplimiento de las normas de calidad durante el mismo.

5. Principales Relaciones

Internas	Externas
Producción Almacén Embarques	

6. Posición en el Organigrama



Jefe Directo	Gerente de Aseguramiento y Calidad
Subordinados	N/A
En caso de ausencia lo sustituye	Inspector de Calidad de Embarques y Materia Prima
En caso de ausencia de su jefe debe consultar a	Jefe de Laboratorio

7. Perfil del Puesto

Sexo	Indistinto			
Estado Civil	Indistinto			
Rango de edad	23 – 50 años			
Escolaridad	Carrera técnica terminada en procesos de producción, industrial o químico. Pasante de la carrera de Ingeniería en sistemas de calidad, industrial o química.			
Otros estudios	N/A			
Idiomas	Ingles básico	Lee 25 %	Escribe 25%	Habla 25%
Experiencia	6 meses en un puesto similar.			
Conocimientos técnicos	.			

Conocimientos administrativos	Excel, Word, Power Point, Outlook
'Competencias	Cardinales
	❖ Servicio al cliente
	❖ Disciplina
	❖ Pasión
	❖ Comunicación
	Específicas
	❖ Atención al Detalle
	❖ Iniciativa
	❖
	❖
8. Reportes mensuales o indicadores	
Control estadístico de temperatura y tiempo Puesta punto de maquinaria Verificación de básculas Producto no conforme debido a su función	
9. Forma de evaluación	
Evaluación de Desempeño Laboral	
Observaciones:	

3. Inspector de Calidad de Embarques y Materia Prima

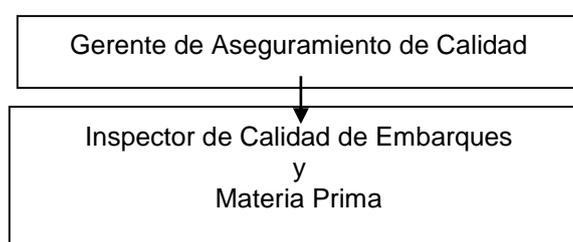
1. Datos Generales		
Título del Puesto:	Inspector de Calidad de Embarques y Materia Prima	
Departamento:	Aseguramiento de Calidad	
2. Objetivo General del Puesto		
Verificar que la calidad tanto de la materia prima, como de los embarques corresponda a las especificaciones del cliente y estándares de calidad internos.		
3. Responsabilidades		
Actividad	Grado de relevancia (alto-medio- bajo)	Periodicidad
1. Verificar y registrar que los pesos, identificación de lotes, acomodo, limpieza y empaque se encuentren en las condiciones especificadas de acuerdo a la "Auditoria de Embarques".	Alto	Diario
2. Recibir, revisar y llenar la "Hoja de inspección de Embarques" para su control interno sobre producto que entra y sale de producción.	Alto	Diario
3. Realizar el reporte de rechazo cuando la Materia Prima no cumpla con las especificaciones.	Alto	Diario
4. Realizar inspecciones de la materia prima que ingresa en base a las notificaciones de entrada de Almacén de materia prima para su liberación o rechazo.	Alto	Diario
5. Registrar los resultados de pruebas en la "Hoja de control de Materia Prima".	Alto	Diario
6. Sellar la hoja de entradas del almacén, etiquetas e identificación de Materia Prima para pasarla a producción.	Alto	Diario
Trámites y/o Procesos	Liberación de Materia Prima para la realización mezclas.	
Valores o Financieros	N/A	
Materiales, Equipo o Maquinaria	N/A	
Documentos	Sellar y firmar las etiquetas de liberación de Materia Prima. Llenado de la "Hoja de Inspección de Embarques"	
4. Autoridad para la toma de decisiones		

Autoriza si se libera el producto para pasarlo a Embarques y enviarlo al cliente.
Liberar o rechazar la materia prima para su uso

5. Principales Relaciones

Internas	Externas
Embarques Producción Almacén de Materia Prima	N/A

6. Posición en el Organigrama



Jefe Directo	Gerente de Aseguramiento y Calidad
Subordinados	N/A
En caso de ausencia lo sustituye	Inspector de Proceso de Calidad
En caso de ausencia de su jefe debe consultar a:	Jefe de Laboratorio

7. Perfil del Puesto

Sexo	Indistinto		
Estado Civil	Indistinto		
Rango de edad	23 -50 años		
Escolaridad	Carrera Técnica o Ingeniería en Inspección de Procesos, Industrial o Producción, Procesos de Manufactura. Terminada		
Otros estudios	N/A		
Idiomas	Inglés Básico	Lee 25 %	Escribe 25%
Experiencia	1 año como inspector de procesos o embarques		
Conocimientos técnicos			
Conocimientos Administrativos	Excel, Word, Power Point, Outlook		

Competencias	Cardinales
	❖ Servicio al cliente
	❖ Disciplina
	❖ Pasión
	❖ Comunicación
	Específicas
	❖ Atención al Detalle
	❖ Iniciativa
	❖
	❖
8. Reportes mensuales o indicadores	
Reportes de liberación y rechazo.	
9. Forma de evaluación	
Evaluación de Desempeño Laboral	
Observaciones:	
.	

Jefe de Laboratorio

1. Datos Generales

Título del Puesto:	Jefe de Laboratorio
Departamento:	Aseguramiento de Calidad

2. Objetivo General del Puesto

Determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de los mismos, necesarios para proporcionar evidencia de la conformidad del producto con los requerimientos determinados.

3. Responsabilidades

Actividad	Grado de relevancia (alto-medio- bajo)	Periodicidad
1. Supervisar la realización de pruebas físicas y mecánicas del hule con procedimientos internos en base a los métodos ASTM en el laboratorio.	Alto	Diario
2. Hacer cumplir los procesos que marca el ISO/TS949 para el control de calidad en el producto terminado.	Alto	Diario
3. Verificar que el producto terminado cumpla con los requerimientos del cliente.	Alto	Diario
4. Controlar la bitácora sobre las pruebas del laboratorio incluyendo: quién realizó la prueba, cuál y cuánto.	Alto	Diario
5. Elaborar los procedimientos, instructivos y métodos de trabajo conforme a las NOM ISO y métodos ASTM del área.	Alto	Diario
6. Elaborar y enviar un aviso a Gerente Operativo, Jefe de Ingeniería y Jefe de Tráfico y Logística, en caso de tener producto fuera de las especificaciones.	Alto	Diario
7. Revisar y actualizar los procedimientos, instrucciones y métodos de aplicación en su área.	Alto	Diario
8. Verificar el estado de los equipos de laboratorio, inspección, medición y de prueba que afectan la calidad del producto.	Alto	Diario
9. Solicitar a compras la cotización de proveedores certificados para el mantenimiento o calibración del equipo.	Alto	Semanal

Trámites y/o Procesos	Pruebas de Laboratorio
Valores o Financieros	N/A

Materiales, Equipo y maquinaria	Todo Equipo, Material e Instrumento de Laboratorio.			
Documentos	Certificados de calibración y mantenimiento de los equipos de inspección, medición y prueba.			
4. Autoridad para la toma de decisiones				
Detener el proceso productivo en caso de no cumplir con los requisitos establecidos.				
5. Principales Relaciones				
Internas		Externas		
Operaciones Producción Ingeniería Tráfico y Logística Embarques	N/A			
6. Posición en el Organigrama				
<pre> graph TD A[Gerente de Aseguramiento y Calidad] --> B[Jefe de Laboratorio] B --> C[Laboratorista] </pre>				
Jefe Directo	Gerente de Aseguramiento y Calidad			
Subordinados	Laboratorista			
En caso de ausencia lo sustituye	Gerente de Aseguramiento y Calidad			
En caso de ausencia de su jefe debe consultar a	Jefe de Ingeniería			
7. Perfil del Puesto				
Sexo	Indistinto			
Estado Civil	Indistinto			
Rango de edad	27 – 50 años			
Escolaridad	Ingeniería Química o Industrial Terminada o Pasante			
Otros estudios	N/A			
Idiomas	Inglés Intermedio	Lee 50%	Escribe 25%	Habla 25%
Experiencia	2 años en puesto similar			

Conocimientos técnicos	Conceptos básicos de elaboración y pruebas del compuesto
Conocimientos administrativos	Excel, Word, Power Point, Outlook
Competencias	Cardinales
	❖ Servicio al cliente
	❖ Disciplina
	❖ Pasión
	❖ Comunicación
	Específicas
	❖ Atención al Detalle
	❖ Iniciativa
	❖
	❖
8. Reportes mensuales o indicadores	
Producto no conforme por incumplimiento Tiempo y forma de liberación	
9. Forma de evaluación	
Evaluación de Desempeño Laboral	
Observaciones:	