



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROPUESTA PARA DESARROLLAR UN PLAN DE SUCESION BASADO EN
COMPETENCIAS PARA LA POSICIÓN DE DIRECTOR COMERCIAL.

TESINA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

MÉNDEZ ARAGÓN JUAN ALFREDO

DIRECTOR:

LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA VÁZQUEZ



© Facultad
de Psicología

JUNIO 2016
CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO, D. F.



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.

Agradecimientos:

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a todos mis maestros que con sus valiosas enseñanzas contribuyeron a mi formación profesional y me permitieron ser parte su grandeza.

A mi director de tesis, Lic. Ricardo Lozada por todo su tiempo, compromiso y consejo invertidos a lo largo de este trabajo para la consecución de una de mis metas.

A mis sinodales: Mtra. Isabel Delsordo, Mtra. Mirna Valle, Mtro. Gabriel Jarillo y Lic. Adelina Eslava, por sus valiosas aportaciones que enriquecieron y permitieron consolidar este trabajo.

A mi familia y amigos que incondicionalmente, están siempre apoyándome en todos mis proyectos.

ÍNDICE

	Página
Resumen	I
Introducción	III
Capítulo 1. Competencias.	
1.1. ¿Qué es una competencia?.....	1
1.2. Antecedentes históricos.....	4
1.3. Modelos de competencias.....	6
1.3.1. Enfoques y características de los modelos de competencias en el mundo.....	6
1.3.2. Modelos explicativos de la competencia.....	10
1.4. Tipos de competencias.....	15
1.5. Técnicas para identificar las competencias.....	16
1.6. Las competencias en puestos de nivel directivo (superior).....	18
1.7. La importancia de las competencias del director comercial.....	23
Capítulo 2. La gestión de un plan de sucesión.	
2.1. Introducción y definición del término plan de sucesión.....	26
2.2. La gestión de un Plan de Sucesión basado en competencias.....	30

2.2.1. Premisas para la planeación de la sucesión.....	30
2.2.2. Etapas en el desarrollo de un plan de sucesión.....	31
Capítulo 3. Propuesta.	
3.1. Las competencias implicadas en el puesto de director comercial.....	43
3.1.1. Descripción de las competencias del puesto de director comercial..	44
3.2. La evaluación como medio para identificar candidatos a ocupar la posición de director comercial.....	70
3.2.1. La entrevista de eventos conductuales como método para evaluar las competencias del puesto de director comercial.....	70
3.3. La lista de competencias como referente para la evaluación.....	86
3.3.1. Comparativo de los resultados de la evaluación.....	87
3.3.2. Gráfica para la identificación de brechas.....	89
3.3.3. Matriz de candidatos seleccionados.....	91
3.3.4. Ficha de candidatos propuestos a sucesores.....	92
3.4. Actividades de desarrollo para el plan de sucesión.....	96
3.5. Evaluación del plan de sucesión.....	97
Discusión.....	99
Sugerencias.....	104
Referencias.....	109

RESUMEN

Anteriormente la competencia humana aprovechada por las empresas era únicamente la cantidad de esfuerzo realizado por el ser humano en función de los resultados obtenidos, hoy esta se ha convertido en un componente transformador en el ámbito laboral, es decir, en la contribución desarrollada por las personas para alcanzar determinados objetivos. (Escobedo, 2015).

En la actualidad, la competencia humana de las organizaciones a través de sus líderes en todos los niveles de su estructura, personal a nivel directivo principalmente, será la que mantenga y de curso a sus planes estratégicos con la finalidad de lograr los resultados esperados por la organización.

La principal virtud de las organizaciones será invertir en la formación y desarrollo de su propio personal, para lo cual será necesario implementar programas de desarrollo encaminados a crear y/o fortalecer las competencias de estos trabajadores.

Un programa de desarrollo como lo es el plan de sucesión, debería ser relevante no solo para las grandes empresas transnacionales sino para cualquier tamaño de organización: pequeña, mediana o grande, que busque de manera planificada y sin contratiempos su continuidad y crecimiento dentro del mercado empresarial.

Uno de los procesos relevantes dentro de una organización es el de la evaluación de personal, ya que de este depende en gran medida la identificación de personas con potencial de crecimiento, quienes abastecerán a los diferentes programas de desarrollo, entre los que se encuentra el de plan de sucesión.

El objetivo de la presente tesina en este sentido, es desarrollar un proceso basado en competencias, que permita evaluar a los trabajadores en relación al puesto de director comercial con el objetivo de generar un plan de sucesión.

Para lograr lo anterior se utilizarán dos técnicas de manera conjunta para evaluar las competencias de los trabajadores; por una parte la entrevista de eventos conductuales, y por la otra la entrevista STAR como complemento a la primera.

Las competencias propuestas para el proceso de evaluación en el presente trabajo, se adaptaron de un modelo general de competencias (lista o grupo de competencias) realizado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), publicado en el 2012.

Así mismo, para asignar un valor a las competencias manejadas, se utilizó la metodología de Alles (2010a) quien clasifica a las competencias en tres tipos y efectúa una división o apertura de las mismas en cuatro niveles o grados para su evaluación.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se generan una gran cantidad de movimientos en todos los niveles de puestos dentro de las organizaciones, no obstante, existen puestos clave ubicados en los niveles superiores de la estructura de estas, cuyos movimientos deberían ser planificados dada la importancia que representan para los resultados directos de las organizaciones.

Así, cuando surge un cambio, una baja o cualquier tipo de movimiento inesperado de una persona en una posición clave, la cual cabe mencionar, puede tener una connotación técnica, social, administrativa o estratégica; se crea un ambiente de incertidumbre que afecta de manera negativa la continuidad de las estrategias de la organización, lo cual suele repercutir tanto dentro como fuera de esta.

Internamente, los trabajadores llegan a sentir incertidumbre y desconfianza, lo cual a su vez puede causar una baja productividad generalizada; externamente, refleja hacia el mercado desconfianza en sus consumidores, así como en las personas que han hecho inversiones en la organización.

Dadas las complicaciones que puede ocasionar la falta de un directivo en una posición clave o estratégica, se ha hecho indispensable para las organizaciones actuales, planificar sus movimientos, dando lugar a la implementación de diferentes programas de desarrollo, entre los cuales se puede mencionar el plan de sucesión.

La implementación de un plan de sucesión dentro de las organizaciones implica crear y preparar las acciones que impactarán estratégicamente en la consecución de los objetivos de la organización, generando y previendo un abanico de posibilidades para cuando un puesto clave quede vacante.

El plan de sucesión es en este sentido, un proceso que implica la cuidadosa planeación, ejecución y coordinación del mismo. Dicho proceso a su vez comprende otros procesos, como el de evaluación para identificar a personas con alto potencial y, el de capacitación el cual se encarga de ultimar la formación y el desarrollo de dicho personal.

Así, el plan de sucesión tiene entre sus funciones principales la de preparar a los trabajadores que logren a través de la evaluación, el mayor grado de adecuación persona – puesto, es decir aquellos que muestren un alto potencial para desarrollar un puesto en el futuro.

Estos trabajadores con alto potencial de desarrollo ocuparan en el futuro los puestos clave o puestos directivos de la organización, y dependerá de ellos, en muchos sentidos, la continuidad de las estrategias de la organización, la competitividad de esta en el mercado, y en algunos casos incluso, que esta continúe existiendo.

En este orden de ideas, las posiciones directivas resultan ser más relevantes que otras, ya sea por su impacto directo a los objetivos generales, o bien por su aporte técnico, social, administrativo y estratégico a los procesos relevantes de la organización, las posiciones clave destacan por su aporte a los resultados finales de la organización.

Uno de los puestos con mayor peso dentro de una organización suele ser el del director comercial, ya que tiene la responsabilidad de generar los ingresos de la empresa mediante la implementación de estrategias tendientes a alcanzar las metas de ventas y rentabilidad trazadas por esta.

Por lo tanto, las competencias del director comercial deben estar diseñadas para responder a estas necesidades que las organizaciones y su puesto le exigen.

En este sentido, autores como Boyatzis, Spencer y Khandwalla (1982, 1993, 2004; en Soler et al. 2011), y la institución CONOCER (2012), manejan la idea de

utilizar listas de competencia prescritas, o diseñadas explícitamente para responder a las necesidades que los puestos de nivel directivo demandan.

Sin embargo, estas listas de competencias, también llamados modelos generales de competencias, sugieren su utilización de forma generalizada en las organizaciones, evitando así la creación de las competencias propias de cada organización y por tanto el cubrimiento de sus necesidades reales.

Aún así, la mayoría de las organizaciones optan por diseñar sus competencias de acuerdo a las necesidades que sus puestos les requieren, aunque tomando como base para este diseño, las listas de estos modelos generales de competencias que los autores e instituciones ya mencionados, han planteado.

Dado esto, continuamente se utiliza la adaptación de las competencias, es decir, se selecciona un modelo general de competencias para adaptar sus definiciones a las competencias específicas que habrá de utilizar cada organización de acuerdo a sus necesidades.

Así, la adaptación es útil para que las organizaciones adecuen los modelos generales de competencias de acuerdo a sus necesidades, con la finalidad de utilizar las competencias ya adaptadas a sus diferentes procesos, entre ellos el de la evaluación de candidatos para ocupar en el futuro posiciones clave.

Cabe hacer mención que para llevar a cabo este proceso, las organizaciones se apoyan en diferentes herramientas como los diccionarios de competencias, diccionarios de comportamientos y listas de preguntas, lo cual permite la estructuración de las entrevistas por competencias al momento de llevar a cabo el proceso de evaluación

Por otro lado, la evaluación se ha vuelto un método muy usado por las organizaciones para valorar a su personal, lo utilizan para seleccionar al personal de nuevo ingreso, para efectuar mediciones de desempeño, para evaluar el potencial de las personas para desarrollar puestos de mayor jerarquía, entre muchos otros.

En la actualidad existen diversos medios que permiten evaluar a las personas: el uso de pruebas psicométricas, técnicas, de conocimientos, etc., a través de la observación directa de las actividades de los trabajadores, mediante la aplicación de cuestionarios, utilizando matrices de evaluación o instrumentos diseñados y/o personalizados por las propias empresas, y el uso de diferentes técnicas de entrevista, sobre todo para evaluar competencias.

Cuando la evaluación se gestiona con un enfoque de competencias generalmente se utilizan técnicas de entrevista, como la de eventos conductuales o la entrevista STAR, los resultados arrojados por estas técnicas son, información precisa y detallada de los comportamientos de los entrevistados.

De esta forma se logra que las competencias buscadas en los candidatos correspondan a las estrategias y objetivos de las organizaciones obteniendo de esta manera un desarrollo conjunto, tanto para los trabajadores como para la organización.

La alineación de las competencias de los trabajadores con las estrategias y objetivos de la organización se genera entonces, a partir de la adecuación de las personas a las competencias de su puesto de trabajo, las cuales a su vez se derivan o crean a partir de las estrategias de la organización.

Para finalizar, cabe mencionar que esta tesina se compone de tres capítulos, el capítulo uno presenta un resumen del tema de las competencias, en el cual se mencionan algunas definiciones del término competencia, así como los diferentes modelos planteados en algunos países europeos y americanos. De la misma forma se hace un breve recuento de las competencias de los puestos directivos, así como del de director comercial.

El segundo capítulo aborda la temática referente al plan de sucesión, en el cual se mencionan algunas definiciones de este, las premisas para poder implementarlo, así como las etapas que se consideran importantes contemplar al momento de su ejecución.

También se hace hincapié, en la metodología de Alles (2010a), para la clasificación de las competencias, así como en el análisis de la entrevista de eventos conductuales efectuado por Saracho (2005), para la evaluación de puestos directivos.

Finalmente, en el capítulo tres se presenta una propuesta para efectuar la evaluación de competencias del puesto de director comercial, la cual toma como base un modelo de competencias generales publicado por el CONOCER (2012).

La propuesta de evaluación de competencias que se presenta tiene como objetivo identificar a las personas con alto potencial de crecimiento o desarrollo dentro de una organización, para ser propuestos como sucesores de la posición de director comercial dentro de la misma organización.

Así mismo, este trabajo recalca la importancia de la creación de programas de desarrollo que generen una cultura de la planeación dentro de las organizaciones de tal forma que les permita a través de pasos estructurados y el uso de formatos e instrumentos, la ejecución apropiada del plan de sucesión.

CAPÍTULO 1

COMPETENCIAS

1.1. ¿Qué es una competencia?

La Real Academia Española (2015), refiere dos definiciones ambas provenientes del latín *competentia*, en la primera define competencia como: Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo. En la segunda la define como: Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Para Levy Leboyer (1996 p. 17), “el concepto de competencia, surge también en el campo de la psicología, como una alternativa al concepto de rasgo, herramienta de trabajo habitual en psicología diferencial y psicología industrial”.

Así mismo, las competencias surgen también de diversas fuentes como son: el aprendizaje y la formación en la escuela, en cuyo caso se debe concebir como un cuerpo intencionado bajo un propósito pedagógico en que se pueden dar acciones de construcción y reconstrucción de habilidades y destrezas (Olivares 2007).

Aunque existen una gran variedad de significados y acepciones relacionados con el término competencia, el protagonismo de las empresas dentro del desarrollo económico mundial, así como su creciente complejidad desde el punto de vista administrativo y funcional, ha generado y desarrollado toda una línea de investigación dedicada a la definición y análisis del término competencia.

En este sentido, diversos autores e instituciones han definido el término de competencia dentro de un marco organizacional, de productividad y desempeño laboral. La tabla 1 refiere algunas de las definiciones hechas por diversos autores e instituciones expertos en la materia.

Tabla 1. Definiciones de competencias. Elaboración propia.

Autor/ Institución	Definición de Competencia
David Mc Clelland (1973)	<i>Las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional.</i>
Boyatzis (1982)	<i>Mezcla de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social que se relacionan causalmente con un desempeño efectivo y/o superior en el puesto.</i>
Spencer y Spencer (1993)	<i>Una característica subyacente de un individuo, que esta causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o un superior, definido a partir de un criterio, en una situación específica.</i>
Leonard Mertens (1996)	<i>Se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.</i>
Levy- Leboyer (1997)	<i>Son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.</i>
Ducci, (1997)	<i>La Competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.</i>
Marissa Ramírez Apéaz, (2009)	<i>Es una capacidad que se adquiere mediante un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se han puesto en práctica en diversos contextos.</i>
Jaime Grados Espinoza, (2011)	<i>Las competencias laborales son una integración de conocimientos, habilidades y características personales necesarias para obtener un determinado comportamiento de referencia establecido por la organización o el sector productivo, que soporte un proceso de negocio.</i>
Consejo de Normalización y certificación de Competencia Laboral CONOCER (1993)	<i>Es la capacidad para responder a demandas externas, lo que necesariamente implica que genera resultados eficaces con requisitos de calidad previamente establecidos. Competencia Laboral. Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes a que alude el artículo 45 de la Ley General de Educación y que requiere una persona para realizar actividades en el mercado de trabajo.</i>
Organización Internacional del Trabajo OIT (Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación)	<i>El término abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico.</i>

Por lo expuesto en la tabla anterior, es evidente que el concepto de competencia recurre a algunos términos de manera muy frecuente, entre otros, se habla de aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades, desempeño efectivo, contextos de trabajo, etc.

Navío (2005), en este sentido, clasifica dichos términos que integran el concepto de competencia, en dos grupos principales:

- Atributos personales: capacidades, motivos, rasgos de personalidad, autoconcepto, aptitudes, actitudes y valores, propiedades personales, características de la personalidad y recursos individuales.
- Atributos personales que se relacionan con el contexto del trabajo: conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores, comportamientos y experiencias.

Hablar actualmente del concepto de competencia es incluir los términos anteriores en dicho concepto para representar los parámetros de evaluación de los individuos, así, es cada vez más común que las exigencias de un puesto a cubrir estén definidas en términos de competencias.

Se añade además, que las competencias no suelen ser estáticas, sino más bien dinámicas, evolutivas y potencialmente desarrollables, como lo indica Navío (2005), la competencia en uso puede ser considerada como un factor dinámico que media entre la capacidad potencial del individuo y los requerimientos del trabajo.

Por su parte, Levy Leboyer (1996) sostiene tres formas de desarrollar las propias competencias: en la formación previa, antes de la vida activa; a través de cursos de formación para adultos, durante la vida activa; y por el ejercicio mismo de una actividad profesional, es decir mediante la vida activa.

Se puede definir entonces a una competencia, como aquella que integra actitudes, habilidades, conocimientos, valores y motivaciones, los cuales se construyen y desarrollan, a partir de experiencias de aprendizaje no solo formales

o académicas, sino también dentro de un entorno informal como el familiar, social, laboral y demográfico; y nos servirán para lograr un comportamiento efectivo y un desempeño productivo en una situación específica de trabajo susceptible de ser medida y observable.

1.2. Antecedentes históricos.

Las competencias laborales tienen su base en los trabajos hechos principalmente en el campo de la psicología estadounidense, desde finales de la década de 1960 y principios de 1970 cuando fueron publicados varios estudios que demostraron que los tradicionales test de aptitud y contenido de conocimiento así como los títulos y méritos académicos no proporcionaban un resultado claro para:

- Predecir la actuación en el trabajo y el éxito en la vida, y
- Los tests contenían sesgos en contra de las minorías, las mujeres y las personas de niveles económicos bajos (Spencer y Spencer 1993, en Camejo, 2008).

Pionero en este tema es David Mc Clelland, (en Grados, 2011), quien observa la necesidad de evaluar aquellos aspectos del ser humano relacionados con el desempeño sobresaliente.

Mc Clelland logra demostrar que para la evaluación de las competencias se estudia a las personas de desempeño exitoso en el trabajo y, define al puesto de trabajo en función de las características y conductas de esas personas (Camejo, 2008).

A la par de las investigaciones realizadas por Mc Clelland; en el ámbito industrial se registraban drásticos cambios, principalmente en países desarrollados como Inglaterra, Estados Unidos, Francia y Canadá, entre otros; estos cambios demandaban a la industria contar con personal capacitado que cumpliera con altos estándares de desempeño y productividad.

En este sentido Ducci (1997), refiere el surgimiento del enfoque de competencia laboral en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo.

Esta situación originaba la búsqueda de respuestas en estos países ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra requerida en aquel entonces, así, el problema no refería sólo aspectos cuantitativos, sino también cualitativos en el marco de una situación en donde los sistemas prevalecientes de educación y de formación ya no daban respuesta a los cambios que propiciaba el entorno, y menos aún no correspondía a los nuevos signos que avizoraba el tiempo (Cejas, s.f.).

La respuesta entonces se orientaba a la concepción del enfoque de competencia laboral pretendiendo ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecta al mundo y a la sociedad, en general, con el mundo de la educación y la formación (Cejas, s.f.).

Sin embargo, ser más competitivo no solo significa atender mecánicamente las necesidades del mercado de trabajo, sino las necesidades mismas del individuo, es decir, su formación integral. Poseer los conocimientos fundamentales, las habilidades sociales y actitudes que permitan al individuo resolver problemas y enfrentar situaciones de contingencia, así como transferir su saber, su saber-hacer, y su saber-ser a distintos contextos. Este es el sentido de la competencia laboral (Ducci, 1997).

Para la década de los 80's el enfoque de competencias laborales toma mayor auge, y se empiezan a crear en este concierto mundial: instituciones, normas y procesos de certificación de éstas.

En los países de América Latina y el Caribe empiezan a gestarse los primeros desarrollos tendientes a reorientar los sistemas de formación profesional hacia el enfoque de competencia laboral, donde las políticas de mercado de trabajo y formación de recursos humanos deberían de pasar de una concepción estática de soporte al ingreso y la sobrevivencia, a una dinámica orientada al futuro, centrada

en la demanda y enfatizando la inversión en la formación de las personas amén de las nuevas tecnologías y diversificación de la economía (Mertens, 1997).

En México, los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral surgieron de un proyecto sobre Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación, que iniciaron la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en septiembre de 1993, con la participación de los sectores obrero y empresarial (Ibarra, 1997).

1.3. Modelos de competencias.

Algunos modelos de competencias adoptan normas o estándares como requisitos para su consecución, algunos otros parten de las características propias del individuo para determinar si este es competente, y también existen aquellos que basan su estilo de competencias en un modelo interactivo, dinámico y de desarrollo continuo del aprendizaje basado en la competencia.

A continuación, de acuerdo con Navío (2005), se mencionan algunas de las características de los modelos que se adoptaron en diferentes países de Europa y América del norte derivados de la adopción del enfoque de competencias.

1.3.1. Enfoques y características de los modelos de competencias en el mundo.

Grados (2011) menciona que, en Inglaterra surge la corriente funcional, la cual busca cerrar la brecha entre la formación escolar y los requerimientos del sector productivo.

El enfoque adoptado se orienta hacia el rendimiento en relación con la evaluación basada en normas detalladas. La *Autoridad Nacional de Cualificaciones (QCA)* define la competencia laboral en el marco de *cualificaciones vocacionales*

nacionales (NVQ) las cuales se expresan en términos de propuestas de trabajo y de estándares de actuación los cuales deben ser logrados por el trabajador.

Este enfoque requiere el establecimiento del propósito clave del área en análisis y del resto de las funciones que deben realizarse para alcanzar la función principal. Sus principales aportes se centran en la descripción de funciones, no de tareas y describe resultados, no procesos.

Mertens (1996, en Navío 2005), en este sentido afirma, es la descripción de una acción, de una conducta o de un resultado que la persona competente debe estar en condiciones de mostrar. El análisis bajo estos términos supone analizar y comparar las diferentes relaciones que existen entre los resultados y las habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores.

En Alemania y Dinamarca, las competencias tienen por fin mejorar la formación en cuanto a su proceso. El concepto responde a una generalización de la formación profesional frente a la especialización hasta el momento existente.

En Francia, las competencias están ligadas al desarrollo de la formación profesional continua como contraposición a la formación profesional tradicional basada en conocimientos. A este enfoque se le denomina constructivista y enfatiza la interacción entre las personas y los procesos de las empresas.

Grados (2011) en referencia a este enfoque, subraya la importancia de la interacción de las personas con su entorno en el proceso de adquirir y refinar competencias.

Construye las competencias laborales no solo en función del contexto, de la razón de ser y de la capacidad de respuesta de la organización, sino que concede mucha importancia a la persona, a sus objetivos y sus posibilidades; toma a la persona como un ser integral.

Esta corriente evalúa el conocimiento o el saber de las personas y partiendo de esa evaluación, realiza un programa de formación el cual se va desarrollando

conforme la persona va aprendiendo. A diferencia de otros enfoques, el constructivista parte del personal con menor nivel de desempeño.

Se considera importante la manera en que la persona relaciona la información que ya posee a partir de conocimientos y experiencias previas con información nueva para la creación de estructuras de conocimiento nuevas, es decir, genera aprendizaje significativo (Díaz y Hernández, 2002).

Mertens (1996, en Navío 2005) apunta la importancia de la acción para el desarrollo de la competencia y el papel clave del contexto como punto de partida, desarrollo y resultado.

En este sentido, los procesos de mejora continua de la organización obligan a las personas, tanto de niveles directivos como operativos a desarrollarse para alcanzar altos niveles de desempeño (Botero, Viana, Estrada, Cortés, 2006).

En los Países Bajos, las competencias se equiparan a cualificaciones puesto que se refieren básicamente a títulos y certificados. Su aparición se relaciona con el intento de integrar tendencia e instituciones de formación profesional.

En España y Portugal, se mezclan las tendencias de Inglaterra y Francia. La perspectiva francesa interesa por la idea de la promoción de la formación profesional continua. La de Inglaterra por el desarrollo de normas reguladoras de la formación profesional inicial.

En EUA las competencias se basan atendiendo a características personales, rasgos, conocimientos, habilidades y motivos del empleado. El modelo está centrado en las características que la persona aporta a un empleo.

De acuerdo con Mertens (1996, en Navío 2005), el análisis parte de la persona que hace bien su trabajo en relación a los resultados esperados y define el puesto en términos de las características de dichas personas. La referencia tomada por esta aproximación para la delimitación de las competencias esta en los empleados más aptos y en las organizaciones más efectivas.

El enfoque adoptado, hace énfasis en la conducta de las personas en situaciones inusuales o críticas las cuales ayudan a determinar el desempeño sobresaliente (Botero et al., 2006).

Gonczi (1994, en Navío 2005) soportando lo anterior, refiere la competencia como conductas asociadas a tareas concretas. Menciona que la evaluación de la competencia se realiza a partir de la observación directa.

Su método se basa en describir situaciones de éxito o fracaso a través de la técnica de entrevista de incidentes críticos (Critical Incident Method) desarrollada por J. C. Flanagan en 1954, la cual fue ampliada y perfeccionada después por D. McClelland en 1981 quien la nombró entrevista de eventos conductuales (Behavioral Event Interview).

La diferencia entre ambas es que la primera se focaliza en los comportamientos para obtener ciertos resultados, mientras que la segunda además de los comportamientos se centra en la identificación de conocimientos, habilidades, actitudes y soluciones (características) requeridas para que el trabajo sea bien ejecutado (Saracho, 2005).

En Canadá mientras tanto, se hace énfasis en la certificación profesional y laboral independientemente de la formación académica tradicional. Se basa en Consejos Sectoriales y/o Territoriales que combinan la formación para el trabajo y la capacitación que se realiza dentro de la empresa.

Las reformas de los sistemas educativos de los países mencionados constatan las siguientes características generales compartidas:

- a) Redefinición de las orientaciones escolares, huyendo de los saberes escolares e introduciendo los objetivos generales y las competencias como la base de su estructuración.
- b) Traducción de los objetivos en listas más o menos precisas, de actuaciones.

- c) Enunciación de criterios de evaluación precisos.
- d) Insistencia en aprendizajes activos y autónomos basados en la autoevaluación y en la evaluación continúa.
- e) Aprendizaje significativo (aprobación).

En México, menciona Ibarra (2007), los Sistemas de Normalización y certificación de la competencia laboral surgen con el propósito de establecer las bases que permitieran reorganizar las distintas formas de capacitación de la fuerza laboral, elevar la calidad de los programas de formación y promover una mejor vinculación entre la oferta educativa y las necesidades de calificación de la población trabajadora y las empresas. Este proyecto lo integran cinco componentes:

1. Sistema de Normalización de Competencia Laboral.
2. Sistema de Evaluación y Certificación de Competencia Laboral.
3. Transformación de la Oferta de Capacitación.
4. Estímulos a la Demanda de Capacitación y Certificación.
5. Estudios, Investigación y Evaluación.

Para la ejecución del proyecto se crea el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), instalado por el Ejecutivo Federal el 2 de agosto de 1995.

1.3.2. Modelos explicativos de la competencia.

Los modelos de competencias orientan el desarrollo conjunto de la organización y sus integrantes al tiempo que los remiten hacia una cultura laboral de calidad y productividad mediante competencias técnicas, administrativas, sociales y estratégicas.

En este contexto, un modelo de competencia para Rodríguez y Peñaranda (2002, en Sandoval, Montaña, Miguel, y Ramos, 2012) se entiende como:

... la documentación formal, habitualmente a través de un manual, de cuáles son las competencias de una organización. Mayormente estos manuales contienen las competencias genéricas, las específicas por nivel y en menor medida las particulares por área o familia de puestos o distintivas del puesto. La definición del concepto de competencias exige que este manual incluya un diccionario de las competencias identificadas definidas mediante descriptores traducidos en conductas observables (p.664).

Implica además que las competencias que componen el modelo sean susceptibles de ser observables y medibles para poder ser evaluadas.

Existen diversas investigaciones sobre modelos para la gestión de competencias laborales, Navio (2005) destaca la descripción de algunos de estos modelos:

A. El modelo causal de las competencias.

Para De Prieto (1997, en Navio 2005) el modelo interrelaciona tres aspectos:

La competencia laboral, la cual se conforma por: a) el grado de cualificación: es decir los conocimientos; b) el talento para el quehacer: lo que saben las personas, es decir habilidades y destrezas; c) el talante: lo que las personas pueden y quieren hacer: es decir voluntad, gustos y valores.

La eficiencia profesional, son los niveles de adecuación, determinados de antemano por un grupo de expertos que fija suficiencia e idoneidad para un puesto con poca autonomía, así como la fijación de logros a partir de un punto de excelencia para puestos con amplia autonomía.

Finalmente, las unidades de competencia profesional se explican en este modelo como las conductas y acciones a llevar a cabo en el lugar de trabajo por el personal competente.

B. El modelo sistémico sobre las competencias.

Para Le Boterf (1995, en Navio 2005) la competencia es un proceso y sobre esta premisa presenta un modelo dinámico:

Las entradas, las cuales están compuestas por situaciones y tareas profesionales a las que el sujeto enfrenta en su quehacer profesional.

Un conjunto de funciones, que pueden ser puestas en juego por el sujeto y pueden conducir al saber proceder. La elaboración de representaciones operacionales permitirá seleccionar o combinar los conocimientos y las operaciones pertinentes con la tarea a realizar. La consideración de la imagen de sí mismo es fundamental porque la apreciación de las propias potencialidades son factores decisivos para poner en marcha la dinámica de la competencia. La activación de los saberes memorizados: conocimientos teóricos, procedimientos, experiencias, etc. como recursos movilizables. La activación del saber-hacer cognitivo permite operaciones de inferencia produciendo informaciones nuevas a partir de las disponibles. La construcción de conocimientos tanto por los procesos de formación como por los procesos de trabajo.

Las prácticas profesionales y las actuaciones son las salidas del modelo, y son las que deben ser consideradas en última instancia en un proceso de evaluación de competencias.

C. El modelo comprensivo de la competencia.

Chetman y Chivers (1998, en Navio 2005) intentan explicar cómo los profesionales adquieren y mantienen su competencia profesional. Destacan la influencia de la aproximación sobre los profesionales reflexivos, a consideración de dichos autores dos tipos de reflexión son cruciales: la reflexión en la acción y la reflexión sobre la acción. En este modelo, la reflexión “en y sobre” la acción es, más que una competencia más de los profesionales, un elemento vital de la competencia profesional.

Otra influencia es la proveniente de la aproximación funcional. La consideración de la competencia está en el reconocimiento de la misma como resultado específico del trabajo. Permite detallar grupos de competencias requeridas que a su vez se agrupan en unidades y elementos con el fin de reconocer las actuaciones efectivas.

También se reconoce la influencia de la competencia personal, la cual está conformada por aspectos tan variados como habilidades interpersonales, control de emociones, etc. Esta concepción centra las decisiones que pueden tomarse después de un proceso de selección o de evaluación de potencial de un individuo en un contexto determinado.

Existen además unas competencias generales las cuales, deben poseer todos los profesionales para la realización de su trabajo. La consideración de las meta-competencias o competencias clave, tiene por finalidad indagar cómo éstas pueden influir en la adquisición de metas más específicas, tomando en consideración las especificidades de la profesión, así como la indudable evolución a ocurrir en la misma.

En cuanto a la dinámica de este modelo se refiere, se pueden mencionar los siguientes aspectos:

- Las meta-competencias junto con los cuatro componentes centrales (competencia cognitiva, competencia funcional, competencia personal y competencia ética), condicionan los resultados de la competencia profesional. Las meta-competencias son útiles en el modelo para hacer frente a situaciones complejas e imprevistas.
- La auto observación de las propias actuaciones o las aportaciones de otros sobre dichas actuaciones son la base para la reflexión en la acción y sobre la acción.

- La reflexión puede conducir a modificar las prácticas profesionales, entendiendo que influye tanto en las meta-competencias como en los componentes centrales de la competencia.

D. El modelo interpretativo y relacional.

Velde (1995, en Navio 2005) plantea una concepción a partir del enfoque integrado. Los elementos esenciales, los cuales dan sentido y significado al trabajo son: el contexto del trabajo, la experiencia y la situación ocupada por el trabajador. Esta propuesta intenta conjugar y dar sentido a la vinculación que puede establecerse entre los atributos generales individuales y el contexto.

Para Sandoval et al. (2012), no existe actualmente una tipificación sobre los modelos de gestión de competencia laboral, y aunque los modelos mencionados realizan grandes aportes, hacen falta contribuciones para implementar completamente un modelo de competencias para la gestión del personal en las organizaciones, por lo cual identifica cuatro argumentos para ello:

- Alinear las contribuciones del personal hacia las necesidades estrategias de la organización.
- Administrar los activos intelectuales de la organización a través de los perfiles de puestos.
- Evaluar el desempeño sobre las base de los resultados e identificar al personal que requiere desarrollo para un desempeño superior.
- Determinar la desviación o brecha entre los aspirantes y los perfiles de puestos y el esfuerzo necesario de formación para reducirla.

Por tanto, el adoptar e implantar un modelo de competencia implica no solo la adopción del concepto, sino incluir algunos procesos prácticos como la administración de los perfiles por competencias, la evaluación, y el desarrollo y formación de las personas.

1.4. Tipos de competencia.

Para Ibarra (1997), quien concibe a la competencia laboral como el punto de partida de los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral en México, clasifica a la competencia en tres tipos:

- **Básica.** Se refiere a los comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados a elementos de índole formativa, como son la capacidad de lectura, expresión y comunicación verbal y escrita, cálculos aritméticos, etcétera.
- **Genérica.** Describen comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como trabajar en equipo, planear, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.
- **Específica.** Identifican comportamientos de índole técnico o avanzado a nivel de dominio para un puesto, vinculándolos a un cierto lenguaje y a una función productiva determinada.

A su vez, Alles (2010b) efectúa la siguiente clasificación de las competencias:

- **Cardinal.** Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional. Representan los valores y la cultura organizacional, así como ciertas características que diferencian a una organización de otras.
- **Específica por área.** Competencia aplicable a colectivos específicos o grupos de personas. En este caso se trata de aquellas competencias que serán requeridas a quienes trabajen en un área en particular, por ejemplo, producción o finanzas.
- **Específica gerencial.** Se refiere a las que son necesarias en todos aquellos puestos que tienen a su cargo a otras personas, es decir que son jefes de otros.

Además de las dos clasificaciones anteriores existen diversos autores e instituciones quienes han realizado distintas clasificaciones, por lo cual, las organizaciones contarán con numerosos modelos de clasificaciones de las competencias, su responsabilidad será entonces, hacer la elección que más convenga a sus necesidades.

1.5. Técnicas para identificar las competencias.

Uno de los pasos previos esenciales para la gestión de las competencias es la identificación de las mismas, las cuales una vez identificadas servirán como referente para la evaluación de las competencias de los trabajadores.

Para la identificación de las competencias existen diversas técnicas y métodos, algunos de los más sobresalientes son:

- *Definición de competencias (Comité o panel de expertos).* Consiste en reunir un equipo de trabajo conformado por actores clave de la empresa (directores, gerentes de línea, personal de staff y cualquier persona de la empresa que pueda aportar al cumplimiento de las tareas que deberán realizar).

La tarea fundamental de este equipo es brindar información para que se puedan identificar las expectativas de comportamiento y desempeño de aquellos puestos, roles o funciones para los que se identificaran las competencias (Saracho, 2005).

- *La entrevista de eventos conductuales.* Este tipo de entrevista incluye preguntas diseñadas para develar aspectos cognitivos y de la personalidad del individuo, mediante la forma en que la situación fue sorteada. De esta forma se pueden determinar los pensamientos, sentimientos y objetivos del sujeto en la situación, facilitando la definición de las competencias que fueron utilizadas.

Con esta técnica se generan descripciones específicas acerca de conductas efectivas y no efectivas en el trabajo que pueden derivar en estudios de casos

relevantes, simulaciones y juegos de roles. Igualmente, permiten realizar una planificación del proceso de progresión de carrera para saber en qué punto se deberían generar las competencias (Soler, Trujillo, Durana, 2011).

- *Observación.* Consiste en el registro del comportamiento en el puesto de trabajo de aquellos trabajadores con un desempeño sobresaliente en las condiciones más naturales posibles. Uno de los problemas de la utilización de este método radica en la reactividad que genera el saberse observado, lo que puede restar naturalidad al desempeño.

El análisis del trabajo debe ser documentado mediante secuencia de conductas. Se espera que el observador pueda complementar los registros de los comportamientos con un acompañamiento físico del trabajador día tras día. Así, no solo las actividades específicas del trabajo son estudiadas, sino que sus actitudes y sentimientos pueden percibirse claramente (Kandola y Pearn 1992, en Soler et al. 2011).

- *Estudio - Encuesta.* Personas relevantes dentro de la organización y otros expertos clasifican competencias o indicadores de conducta de acuerdo con su importancia para el desarrollo del trabajo. Estas clasificaciones se analizan estadísticamente y de esta manera se establece una escala de competencias para el desempeño superior de los trabajos y la probabilidad de que sean usadas en procesos de gestión de recursos humanos (Soler et al. 2011).

Estas técnicas, como se mencionó al inicio de este apartado, sirven para la identificación de competencias en general, sin embargo, para Saracho (2005), una de ellas, la entrevista de eventos conductuales resulta la técnica idónea para identificar y evaluar competencias directivas, de las cuales se hablará en el siguiente punto.

1.6. Las competencias en puestos de nivel directivo (superior).

De acuerdo con Saracho (2005), mientras más alto sea el nivel jerárquico de un puesto la complejidad de sus tareas también crecerá y dado que estas se encuentran causalmente relacionadas con las capacidades requeridas para desempeñar el puesto, sus ocupantes deberán poseer ciertas competencias.

Estas competencias además, otorgan ventaja competitiva a la organización en el mercado y están distribuidas en los puestos directivos y ejecutivos de la organización, así como en el *staff* profesional, caracterizando su estilo de *management* y liderazgo.

Al estar distribuidas entre los puestos directivos, a estas competencias se les conoce normalmente como directivas; el concepto puede analizarse desde inicios del siglo XX, cuando F.W. Taylor en su libro *The principles of scientific managment*, sienta las bases filosóficas del movimiento de las competencias (Garavan y Mcguire 2001, en Soler et al. 2011).

En este orden de ideas Soler et al. (2011), hacen una revisión de las competencias desde las diferentes listas o modelos generales de competencias planteados para las posiciones directivas, abordando los enfoques de diversos autores e instituciones para ampliar este tema:

La primera investigación y clasificación extensiva de las competencias directivas se debe a Boyatzis (1982, en Soler et al. 2011). Este autor conforma seis grupos o tipos de competencia las cuales se relacionan con las demandas más características del trabajo de un directivo, y por tanto, pueden ayudar en la identificación de aquellos comportamientos que deberían adoptarse.

Cada grupo de esta clasificación básica contiene una o varias competencias las cuales pueden ser de “requerimiento mínimo” o “diferenciador de desempeño superior”, en la tabla 2, se muestra la clasificación de las competencias establecidas por Boyatzis.

Tabla 2. Clasificación básica de competencias (Boyatzis, 1982).

Grupo	Competencia diferenciadora de desempeño superior	Competencia de requerimiento mínimo
Gestión de objetivo y acciones	Consideración del impacto. Utilización de conceptos como herramienta de diagnóstico. Orientación hacia la eficiencia. Proactividad.	
Liderazgo	Conceptuación. Autoconfianza. Uso de presentaciones orales.	Pensamiento lógico.
Gestión de recursos humanos	Gestión de procesos de grupo. Uso de habilidades socializadoras.	Exactitud de las autoevaluaciones. Consideración positiva de los otros.
Dirección de subordinados		Habilidades para desarrollar las capacidades de otros. Espontaneidad. Uso del poder unilateral.
Enfoque de terceros	Objetividad en las percepciones. Autocontrol. Rasgos de resistencia y adaptabilidad.	
Conocimiento especializado		Conocimiento especializado.

Este grupo de competencias es establecido como un “Modelo genérico para la gerencia” según Boyatzis, en el cual la combinación y alineación de las competencias con las demandas del trabajo y el entorno de la organización dan como resultado el comportamiento efectivo del directivo.

A partir de aquí se han elaborado diversas propuestas como la de Spencer y Spencer (1993, en Soler et al. 2011) quienes toman como base la clasificación de Boyatzis para desarrollar un modelo más amplio, en el cual agrupan veintinueve competencias en seis tipos.

No obstante, las clasificaciones hechas por ambos autores no demuestran el nivel de la competencia después de evaluada lo cual trae consigo, según Woodruffe (1992, en Soler et al. 2011), la problemática entre “tener” la competencia o “ser” competente.

De esta manera Woodruffe, propone una lista de nueve competencias las cuales se refieren únicamente al hecho de “tener” competencias, y no a la obtención de resultados de manera competente. La lista se completa, entonces, identificando los roles de trabajo que pueden ejecutarse adecuadamente, dada la existencia de competencias.

Otra investigación, hecha por Khandwalla (2004, en Soler et al. 2011), también relaciona los roles gerenciales y las competencias. El autor categoriza veintisiete roles que, según sus hallazgos, debe desempeñar un directivo en tres grupos: operativo, estratégico y de liderazgo.

Por otra lado, organiza en seis grupos o tipos cuarenta y cinco competencias directivas de las cuales, encontró que seis eran *core competencias* porque ayudan en la ejecución de los roles de los tres grupos mencionados, y nueve son específicas para cada una de las tres categorías. Como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 3. Competencias según tipos de roles (Khandwalla, 2004).

Competencias para los tres grupos de roles (core competencias)	Rol	Competencias específicas
1. Fiabilidad en la terminación de tareas. 2. Sentido del tiempo/oportunidad para introducir cambios. 3. Habilidades para generar equipos capaces de sacar adelante nuevos proyectos. 4. Capacidad para manejar recursos escasos. 5. Búsqueda cuidadosa de la solución adecuada. 6. Responsabilizarse por la terminación de trabajos.	Liderazgo	1. Capacidad para relacionarse fácilmente con las personas y crear relaciones cercanas. 2. Capacidad para entusiasmar a otros.
	Estratégico	3. Preferencia por nuevas tareas y tolerancia hacia nuevas personas y espacios. 4. Preferencias por tomar retos. 5. preferencia por fijación de metas y fechas límite. 6. Capacidad de comunicación clara y persuasiva. 7. Capacidad de llevar a cabo nuevos proyectos de manera tranquila. 8. Capacidad de visualizar nuevas metas.
	Operativo	9. Habilidad para hacer seguimiento a las tareas y lograr que se ejecuten de manera efectiva.

Otros autores como Cockerill et al. y May (1995, 1999, en Soler et al. 2011) también tienen la idea de generar e identificar una serie de competencias que puedan aplicarse ampliamente a cualquier organización. Sin embargo, ellos parten de la identificación de las competencias a partir de investigaciones más

extensas que certifiquen la aplicabilidad de las competencias a todos los directivos independientemente de su rol.

En el Reino Unido, en 1992, se llevó a cabo una investigación sobre competencias directivas en pequeñas y medianas empresas el cual consistió en estandarizar las competencias directivas, de manera que las brechas dejadas por la variabilidad de definiciones y los listados de competencias previas fueran reducidas, dando un marco de referencia más específico a las organizaciones.

Por otra parte, Bartra et al. (2005, en Soler et al. 2011) trabajan con ocho factores, cada uno de los cuales corresponde a una competencia que ha sido el resultado de análisis factoriales y escalamiento multidimensional.

Estos mismos autores encontraron que la personalidad y la habilidad juntas y de manera aislada, predicen de manera significativa el desempeño de una persona en su grupo de competencias. Mencionan que mientras la personalidad está relacionada con el desempeño de las ocho competencias, la habilidad se correlaciona significativamente solo con el desempeño de dos competencias: análisis e interpretación, y creatividad y conceptualización.

El grupo de ocho competencias son las siguientes:

Tabla 4. Lista de competencias. (Bartram et al. 2005).

Competencias	1. Dirigir y decidir
	2. Apoyar y cooperar
	3. Interacción y presentación
	4. Análisis e interpretación
	5. Creación y conceptualización
	6. Organización y ejecución
	7. Adaptación y afrontamiento
	8. Emprendimiento y desempeño

Otro estudio realizado en México por el CONOCER, publicó en el 2012, varios modelos generales de competencias. El CONOCER llamó a este estudio: Competencias de Personas y Perfiles Ocupacionales. Sector Comercio. En dicho

estudio categoriza diversos modelos generales de competencias en grupos unitarios.

Dentro de esta categorización se puede encontrar el grupo unitario 1411 correspondiente a directores y gerentes de ventas, comercialización y alquiler; este grupo enumera catorce competencias divididas en tres tipos, las cuales según el CONOCER (2012), representa los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, hábitos y valores que debe tener toda persona para desempeñar adecuadamente sus labores en el trabajo.

Por otro lado, la utilización de listas de competencias, ha recibido diversas críticas: la practicidad y lógica de los modelos de competencia pueden afectarse por el hecho de realizar una división sistemática de estas, para luego integrarlas en una aproximación holística del desempeño directivo (Burgoyne, Pierce, 1990, 1994, en Soler et al. 2011).

No obstante, considerando que el comportamiento directivo es complejo, el uso de supuestos que simplifiquen ese comportamiento a través de listas de competencias puede tener un beneficio mayor que los inconvenientes e inexactitudes en lo que se incurra, debido a las limitaciones de las mismas listas (Soler et al., 2011).

Por su parte Spencer y Spencer (1993, en Soler et al. 2011), reconocen que los modelos generales de competencias, entre ellos su modelo, deben estar sujetos a un trabajo de contextualización para cada organización en particular.

En la propuesta que se presenta más adelante, haremos uso de la lista de competencias publicada por el CONOCER (2012) para efectuar una adaptación o contextualización de dicha lista al puesto de director comercial.

1.7. La importancia de las competencias del director comercial.

Las decisiones que toman los directivos, de acuerdo con Puga y Martínez (2008), impactan el funcionamiento total de las organizaciones que dirigen y guardan estrecha relación con las competencias, conocimientos y creencias que ellos han cultivado. De aquí la importancia de las competencias que deben poseer los directivos que dirigen las organizaciones.

Al igual que las competencias del director de otra área dentro la misma organización, las competencias del director comercial tienen un impacto considerable en la empresa al momento de que este las pone en juego para efectuar sus actividades habituales dentro de la organización.

Las competencias del director comercial contribuyen a mejorar el desempeño de las empresas considerando que estas, le permiten tener una visión estratégica y global para comprender el entorno en el que se encuentra la empresa que dirige y mejorar el desempeño de esta.

Las competencias del director comercial no solo le deben permitir mejorar el desempeño de su organización, sino que además le deben permitir identificar nuevas oportunidades de negocio de forma que pueda generar nuevos planes estratégicos para la empresa.

Además de las actividades estratégicas que conlleva el puesto de director comercial, otras actividades que ejecuta y están relacionadas con su medio interno y externo son, las relaciones con la gente en términos generales.

Internamente el director comercial debe mantener relaciones con sus superiores, pares y subordinados, teniendo con estos últimos la responsabilidad de prepararlos para ir ascendiendo en los escalafones de la estructura organizacional.

En muchas organizaciones, de acuerdo con Johnson, Kurtz y Scheuing (1996), los directores reciben la responsabilidad explícita de preparar a su propio personal

a través de programas por etapas especialmente diseñados, y para ser evaluados de acuerdo con sus logros.

Garavan y Mcguire (2001, en Soler et al. 2011), en este sentido mencionan que Taylor, reconoce a los trabajadores competentes como un recurso escaso por quienes las empresas no pueden adoptar una actitud pasiva esperando contar con líderes que hayan “nacido” competentes, sino mas bien deben involucrarse en la formación de estas personas sacando partido de su experiencia y trabajo para alcanzar las metas exitosamente en las organizaciones.

Así mismo, reciben la instrucción de realizar actividades de administración de ventas, reclutamiento de personal, diseño de programas de compensación y definición de mecanismos para motivar a los vendedores (Johnson et al., 1996). Esto implica cierta comprensión del comportamiento humano y de conceptos de motivación, así como destreza en las relaciones humanas.

La dirección comercial recibe también la tarea fundamental de administrar sus políticas, programas y presupuestos, por lo que el director de esta área también debe ser capaz de planificar gastos y diversos procedimientos operativos relacionados con el factor económico (Artal, 2009).

Para Burack (1990), los trabajadores que poseen o son capaces de desarrollar las anteriores competencias directivas y de liderazgo contribuyen poderosamente a la continuidad, al crecimiento y a la renovación organizacional.

Dada la importancia que revisten las competencias del puesto de director comercial para la organización, los sucesores que ocupen esta posición en el futuro deberán estar preparados para desempeñar sus funciones adecuadamente.

En este sentido, esta propuesta de plan de sucesión encuentra sustento teórico en el enfoque constructivista, ya que éste parte del conocimiento y experiencia de las personas para conjuntarlo con conocimiento y enseñanzas nuevas a fin de desarrollar las competencias que habrá de utilizar en el futuro.

Sin embargo, no se trata solo de obtener la certificación de una competencia, sino estar en la posibilidad de superar las expectativas que esta plantea, con el fin de mejorar continuamente el desempeño del sucesor en las funciones que habrá de desarrollar en el futuro.

Esta misma corriente propone además, la participación de todos los trabajadores en los procesos de enseñanza aprendizaje, promoviendo una formación continua y permanente, a partir de un plan de desarrollo basado en el propio parámetro de la competencia.

CAPÍTULO 2

PLAN DE SUCESIÓN

2.1. Introducción y definición del término plan de sucesión.

Las sucesiones se remontan a cientos de años en las pequeñas empresas familiares donde el cambio de mando representaba un gran reto y preocupación, ya que de ello dependía la continuidad de la empresa (Romano y Redondo, 2013).

Estas sucesiones, las cuales se daban generalmente entre padre e hijo, continúan realizándose sobre todo en el ámbito de las pequeñas empresas.

En México, Davis (1968, en Soto 2013), identifica tres patrones de la sucesión emprendedora: 1) padre fuerte e hijo débil; 2) padre conservador e hijo progresista; 3) otras ramas familiares. A partir de estos tres patrones Davis determina la continuidad o desaparición de la empresa.

Camacho (2012), ampliando un poco más el tema menciona que en la medida del éxito de la continuidad generacional o sucesión, su efecto incidirá directamente en la generación de empleos, bienestar social y certidumbre laboral en los trabajadores de la empresa, es decir, de realizar un proceso exitoso en el nuevo mando de la organización este garantizará a la empresa continuar con su quehacer.

Además, como aporte en el ámbito económico, la continuidad del negocio significa certidumbre, fuente renovable de empleo, de valores, de productividad de las organizaciones que cada vez se esfuerzan en capacitar más a su capital

humano, favoreciendo de antemano su calidad productiva y calidad de vida (Camacho, 2012).

Burack (1990), por su parte refiere que, la planeación estratégica de las sucesiones predetermina la planeación futura de la gestión y el entorno de la toma de decisiones, las estructuras futuras de la organización, las consideraciones y el número de puestos, los requisitos de educación personal, y los periodos para el cambio.

Para las empresas es relevante, entonces, contar con un plan de sucesión que le permita gestionar la transición de sus mandos superiores para garantizar su permanencia en el mercado y la gestión de sus procesos estratégicos para la toma de decisiones.

Para Wheelen, Thomas y Hunger (2007), “dado que dos terceras partes de todas las grandes corporaciones mundiales reemplazan a su director general por lo menos una vez en un periodo de cinco años, es de importancia que la empresa planifique esta eventualidad” (p.130).

En las empresas actuales, además, no solo se planea la sucesión del director general o el presidente, estas también planean sucesiones para posiciones directivas de otras áreas o departamentos, e incluso para puestos a nivel gerencia.

Dennis y Dayton (2001) refieren que, la planeación de la sucesión no se debe considerar un fenómeno que ocurre solo en el nivel más alto de una organización, ni limitar su objetivo simplemente a designar a un sustituto entre los subordinados directos del director.

Hoy la planeación de la sucesión es un proceso complejo que involucra numerosos niveles y capas. Una parte integral de todo plan de sucesión es un proceso de desarrollo organizacional que hace énfasis continuamente en identificar a ejecutivos con un alto potencial y ofrecerles oportunidades para crecer y desarrollarse.

Estas oportunidades brindadas por las empresas a los trabajadores para desarrollarse, buscan asegurar la permanencia de aquellos trabajadores cuyos altos niveles de competencia les permite un mayor grado de adecuación a un puesto directivo o de nivel superior.

Así mismo, estas oportunidades de promoción y desarrollo deben ser vistas por el trabajador como satisfactores de carrera que motivan y mantienen el interés de la persona e incluso su afiliación (Burack, 1990).

Al mismo tiempo, las empresas también buscan generar un plan de contingencia que pueda ponerse en acción en respuesta a todos los casos más comunes de sucesión que afronte una organización, entre ellos: la baja sorpresiva de un director, el reemplazo de un director por no desempeñar sus funciones correctamente, o bien por el hecho de presentar una enfermedad incapacitante, su fallecimiento repentino, o simplemente por la planeación de su retiro (Dennis y Dayton, 2001).

Lo anterior describe la importancia de llevar a cabo de manera ininterrumpida los procesos estratégicos ejecutados por los mandos directivos, y no afectar la operación y la consecución de las metas de la empresa.

De esta manera, es posible identificar algunas ventajas de contar con un plan de sucesión en la empresa, a saber:

- Asegura la continuidad de los procesos estratégicos lo que conlleva a la permanencia y estabilidad de la empresa en el mercado.
- Posibilita la permanencia dentro de la organización de los trabajadores con altos estándares de competencia por medio del desarrollo de su carrera.

Asegurar estas ventajas para la empresa a partir de la gestión del plan de sucesión demanda su elaboración cuidadosa y planeada, la cual sugiere la identificación de los sucesores a través de la evaluación de sus competencias, para finalmente una vez identificados, diseñar un plan de desarrollo que permita su adecuación completa al puesto que ocuparán.

En este sentido, Alles (2009c), se refiere al plan de sucesión como un “programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave” (p. 120).

Por su parte Snell y Bohlander (2013), definen a la planeación de la sucesión como el “proceso de identificar, desarrollar y rastrear individuos clave para los puestos ejecutivos”. (p.62).

En tanto Saracho (2005), señala al plan de sucesión como el proceso de “identificar a las personas con más alto potencial y proporcionarles los medios para desarrollar las competencias requeridas para los cargos futuros a cubrir”. (p.91).

Finalmente para Burack (1990), la planificación de la sucesión es una estrategia para asegurar un progreso ininterrumpido hacia los fines y objetivos de la organización, la cual implica, la identificación y desarrollo de personas con potencial para desempeñar puestos clave, y la consideración de que el éxito de este proceso garantizará la continuidad de los procesos directivos y corporativos.

El propio Burack (1990), añade que la planificación de la sucesión implica extraer información de diversas fuentes, entre ellas la de un inventario directivo que incluya evaluaciones de promoción, potencial a largo plazo y competencias; además de la información, del análisis de la estructura de valores, de los perfiles, entre otros.

En general, aspectos como la identificación, evaluación y desarrollo de personal, son los componentes principales que los autores arriba mencionados incluyen al momento de definir un plan de sucesión.

Por lo que, los apartados siguientes se enfocarán en estos aspectos, haciendo énfasis en el proceso de evaluación como medio para identificar a las personas capaces de desempeñarse en puestos a nivel directivo en una organización.

2.2. La gestión de un plan de sucesión basado en competencias.

La gestión de un plan de sucesión es de gran importancia para las empresas que buscan establecer la continuidad en sus procesos estratégicos, a través de los cuales logran sus objetivos organizacionales.

Por ello, es determinante establecer la planeación de la sucesión, como un proceso primario a llevarse a cabo dentro de las empresas, siendo en este sentido, el recurso humano, un elemento central para configurar los planes de sucesión.

2.2.1. Premisas para la planeación de la sucesión.

Para la gestión de un plan de sucesión, entonces, será necesaria la intervención del área de recursos humanos en todas las etapas que conforman el plan. De esta forma, un paso primordial será establecer las premisas bajo las cuales se desarrollara el plan de sucesión, esto es:

- *Identificar las competencias.* Deberá partir del análisis de la misión y visión de la empresa, así como de sus planes estratégicos, para derivar de éstos, las competencias requeridas por los puestos que la constituyen.
- *Determinar el alcance.* El plan de sucesión está dirigido a cubrir posiciones estratégicas dentro de la empresa, debido a esto, su alcance se enfoca en las posiciones directivas o superiores donde regularmente se encuentran estas posiciones estratégicas.
- *Lograr el involucramiento de la directiva.* Finalmente, contar con el apoyo e interés de la junta directiva será relevante para lograr el desarrollo adecuado del plan de sucesión.

Lograr el cumplimiento de estas premisas será fundamental para la implementación del plan de sucesión en general, y a su vez, permitirá generar un procedimiento de evaluación por competencias enfocado a puestos directivos.

Por otra parte, las competencias ligadas a los puestos directivos de la empresa, deberán estar orientadas a satisfacer las necesidades de dichos puestos, los cuales, como se mencionó, se integran por las competencias resultantes del análisis de la misión, visión y los planes estratégicos.

Dado lo anterior, los futuros ocupantes de los puestos directivos, deberán adecuarse a ellos en su totalidad, esto con la intención de desempeñarlos exitosamente y lograr con ello, el cumplimiento de la visión de la organización por medio de la continuidad de los planes estratégicos.

Alles (2009c), en este sentido, se refiere a los planes de sucesión como el medio para “asegurar que todos los individuos designados como posibles sucesores posean las capacidades necesarias para alcanzar la mencionada visión junto con los planes estratégicos” (p.121).

2.2.2. Etapas en el desarrollo de un plan de sucesión.

Una vez cumplidas las premisas para llevar a cabo el plan de sucesión este debe ejecutarse de forma planeada por el área de recursos humanos, el cual deberá establecer una serie de pasos a seguir para la estructuración adecuada del plan de sucesión.

Así, el plan de sucesión deberá ser estructurado considerando el cumplimiento de una serie de etapas:

- A. Evaluación de las competencias para identificar a los sucesores (personal clave).*
- B. Identificación de brechas o diferencias para la elaboración de un programa de desarrollo.*
- C. Modalidades para la elaboración de programas de desarrollo.*
- D. Evaluación del plan de sucesión.*

A continuación se explicaran las etapas mencionadas:

A. Evaluación de las competencias para identificar a los sucesores (personal clave).

“La evaluación de las competencias puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo” (Gil, 2007 p. 6).

Las competencias pueden ser evaluadas con base a: un perfil actual, en cuyo caso se busca la mejora de los sistemas de gestión del desempeño; y con base a un perfil futuro para prever o anticipar los comportamientos de una persona en una situación futura en la que aun no se ha desempeñado, en este caso la evaluación sirve para la planificación de programas de desarrollo como lo es el plan de sucesión (Saracho, 2005).

Para identificar al personal clave para cubrir las posiciones directivas de la empresa, será menester del área de recursos humanos efectuar las evaluaciones al personal de la empresa enfocándose en encontrar el mayor grado de adecuación entre las competencias del candidato y las competencias del perfil futuro a ocupar.

Estos puestos de nivel directivo o superior deben ser ocupados por personas cuyas competencias otorgan un distintivo a la organización, por lo tanto, el método de evaluación deberá enfocarse en cómo se logran los resultados a partir de sus comportamientos y características particulares de cada una de esas personas (Saracho, 2005).

Para Aubret y Gilbert (2003, en Rodríguez 2006), evaluar competencias constituye el medio por el cual se gestiona el desarrollo de carrera de los trabajadores de modo que por una parte aumenta la eficacia general de la empresa y se usan mejor sus recursos y, por otra aumenta la motivación y la satisfacción en el ámbito laboral.

Un sistema evaluador, de acuerdo con Rodríguez (2006), exige tres fases: explicitar o definir criterios evaluadores, proceder a la evaluación por diferentes métodos y/o técnicas y, relacionar resultados y toma de decisiones para planificar el desarrollo de carrera de los trabajadores. (Ver figura 1).

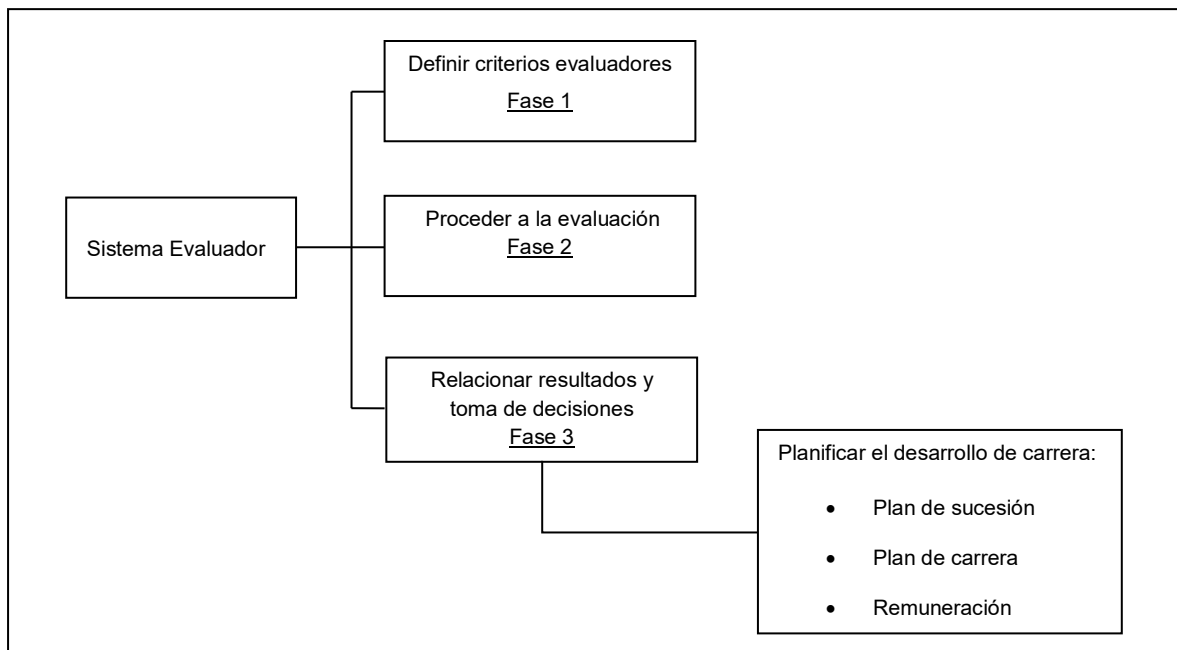


Figura 1. Etapas de un sistema evaluador. Modificada de (Rodríguez, 2006).

Para Grados (2011) “La medición de las competencias implica asegurar su objetividad, de tal manera que se eviten diferentes interpretaciones de sus aspectos evaluables. De modo que debe contemplarse una definición conceptual y otra operacional.” (p.169)

La definición conceptual de una competencia tendrá como objetivo indicar su significado y dar una explicación completa de la misma; en cambio la definición operacional indicara el comportamiento general requerido, así como los comportamientos específicos esperados para cada nivel de dicha competencia.

Según Alles (2009a) “Los comportamientos constituyen los hechos que demuestran la competencia y su grado; es decir, evidencian la capacidad existente con relación a cada competencia” (p.6).

La misma autora plantea la apertura de las competencias en cuatro niveles, los cuales, al momento de la evaluación, servirán para determinar la presencia o ausencia de la competencia o bien para determinar un nivel o grado de la misma; de la misma forma, servirán para definir el grado de competencia requerido por el puesto cuando se trata de identificarlas y asignarles un valor por primera vez. A continuación se expone la descripción de los niveles mencionados:

Tabla 5. Niveles de competencia (Alles, 2010b).

Niveles de competencia	
Nivel	Descripción
A	Alto o desempeño superior: según Spencer y Spencer <i>es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.</i>
B	Bueno, por sobre el estándar.
C	Suficiente. Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: <i>por lo general, esto significa un nivel "mínimamente aceptable" de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se le consideraría competente para el puesto.</i>
D	En este nivel puede haber dos opciones de calificación: Nivel mínimo de la competencia. No indica ausencia de la competencia, sino que la misma está desarrollada en su nivel mínimo. No presenta. Se describen algunos comportamientos que presenta el evaluado cuando no tiene la competencia, Esta no aplica para la descripción del perfil.

Una vez establecida la apertura de las competencias se podrá determinar el nivel específico solicitado por las mismas de acuerdo a los requerimientos del puesto. A continuación se muestra un ejemplo de la definición conceptual y operacional de una competencia, así como su nivel y los comportamientos asociados a ella.

Tabla 6. Definición conceptual, operacional, nivel, y comportamientos asociados a una competencia. Elaboración propia.

Nombre de la competencia: Visión estratégica		
Capacidad para detectar amenazas y oportunidades del entorno e iniciar acciones y proyectos para aprovecharlas. Identificar y generar estrategias y controles de seguimiento, así como tendencias, sus implicaciones y posibilidades. Efectividad a corto, mediano y largo plazo. Pensar estratégicamente orientado hacia la competitividad.		
Definición	Nivel	Comportamientos
Anticipa situaciones críticas generando estrategias que reflejan objetividad y buen juicio. Tiene la capacidad de identificar estrategias y actuar con perspectiva a largo plazo.	A	Analiza la información para identificar la mejor respuesta.
		Su visión del negocio es proactiva y sistemática
		Posee la capacidad de visualizar a nivel global su entorno
		Comunica su visión de la estrategia pareciendo que parezca posible y deseable para la alta dirección, despertando compromiso genuino.

Para la evaluación es recomendable enfocarse en los tipos de competencias que habrán de medirse, en este sentido Alles (2010a), como se vio en el capítulo anterior, propone la evaluación de tres tipos de competencia para los trabajadores que conforman una organización, a saber: competencias cardinales, competencias específicas por área y competencias específicas gerenciales.

En la propuesta presentada en el siguiente capítulo se adoptará esta forma de trabajo de Alles utilizando para ello las herramientas que ofrece para la definición de las competencias, la descripción de los comportamientos y su modelo de apertura en niveles de las competencias.

Saracho (2005), quien describe de manera concreta la entrevista de eventos conductuales, y la sugiere como la técnica idónea para evaluar las competencias de nivel directivo o superior, indica que su supuesto fundamental es la conducta pasada del individuo la cual, es el mejor predictor de su conducta futura.

La entrevista de eventos conductuales propuesta por McClelland (1981, en Saracho 2005), se centra en la identificación de los conocimientos, habilidades, actitudes y soluciones (características) requeridas para que el trabajo sea bien ejecutado.

El objetivo de la entrevista de eventos conductuales es obtener de los entrevistados un relato detallado de los comportamientos específicos realizados en el pasado para efectuar su trabajo, haciendo hincapié en los resultados exitosos.

Para lograr el objetivo, se formulan preguntas de “flash – back” las cuales llevan al entrevistado a recordar situaciones pasadas específicas. Una vez lograda la rememoración, el entrevistador efectuará preguntas focalizadas que le permitirán obtener detalles de los comportamientos pasados del entrevistado (Saracho, 2005).

Con el fin de focalizar las preguntas y conseguir la información precisa requerida por el entrevistador, se utilizará la entrevista STAR, la cual brindará información acerca de cuatro etapas importantes de la competencia a investigar. (Ver tabla 7).

Tabla 7. La entrevista STAR (Grados, 2011).

Etapa	Descripción	Preguntas de focalización
Situación / Tarea	Situación. Provee el contexto de las acciones de la persona y ayuda a explicar la importancia de estas. Proporciona el por qué una acción tuvo lugar. Define que tan favorables fueron las circunstancias donde se dieron las acciones.	Situación. ¿Qué paso?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo?
	Tarea. Se trata de lo que la gente tiene que hacer en el puesto, hasta tener una idea exacta de las responsabilidades y objetivos del candidato en aquella situación.	Tarea. ¿Cuál era su cometido en la situación?, ¿qué resultados debía obtener?, ¿por qué eran importantes esos resultados?
Acción	Provee detalles sobre el desempeño de la persona, lo que la persona hizo realmente. Se enfoca en obtener información de lo que específicamente ha hecho en esa situación.	¿Qué hizo en aquella situación?, ¿qué dijo?, ¿a quién?, ¿qué pasó?
Resultado	Muestra el impacto de las acciones de la persona. Se trata de las consecuencias de estas acciones. Se debe llegar a identificar si las acciones fueron eficaces o si tuvieron alguna repercusión en la situación original. Determina también el grado de eficacia que el entrevistado mostró en la resolución de la situación y en qué medida mostro la competencia.	¿Cuál fue el resultado?, ¿qué pasó después?

La técnica STAR nos permitirá obtener del entrevistado un relato detallado de lo que hizo para obtener un resultado determinado, ya que se enfocará en disgregar la conducta planteada por el sujeto, el entrevistador en esta parte deberá hacer énfasis en cada detalle y agotar cada etapa de la entrevista.

De esta forma, se obtendrá el evento conductual buscado, el cual “es una situación particular en la que la persona se comporta de una manera tal que le permite alcanzar los resultados sobresalientes en su puesto de trabajo” (Saracho, 2005 p.150).

B. Identificación de brechas o diferencias para la elaboración de un plan de desarrollo.

Al finalizar la evaluación se contrastan las respuestas dadas por el entrevistado contra los comportamientos esperados los cuales se encontraran en el diccionario de comportamientos, de esta forma será posible asignar un nivel a la competencia evaluada y obtener, posteriormente, las diferencias o brechas entre las competencias de la persona y las competencias del puesto a ocupar.

De acuerdo con Saracho (2005), una brecha de competencias es la diferencia entre la manera en que una persona se comporta y la manera en que debería comportarse según un estándar previamente definido. Es importante tener en cuenta que la evaluación de competencias siempre se refiere a comportamientos, los cuales tienen relación directa con el desempeño.

El mismo autor resalta que, cuando se encuentra una brecha de competencias a partir de la evaluación hecha a un candidato para ocupar una posición en el futuro, esta puede ser de tres tipos:

El primer tipo es la *brecha negativa futura (amenaza)*: el comportamiento actual de la persona no es adecuado para cumplir con el desempeño requerido a futuro en su puesto actual u otro, lo que implica una debilidad de la persona para ocupar un nuevo cargo y una amenaza de no poder mantenerse competitivamente en la organización.

En los siguientes dos tipos de brecha que describe: *brecha neutral futura (oportunidad)* y *brecha positiva futura (alto potencial)*, el comportamiento actual de la persona es adecuado o sobrepasa las expectativas de comportamiento requeridas para los desafíos futuros de su cargo actual u otros, lo que representa una oportunidad para aspirar a cargos de mayor responsabilidad e importancia jerárquica. En este caso la organización debe actuar rápidamente brindando planes de movilidad y desarrollo para retener al empleado.

En la propuesta de evaluación presentada el análisis de las brechas se lleva a cabo de manera independiente, es decir, una vez hecha la evaluación de la persona contra las competencias que integran el puesto de director comercial, estas se separan para ser analizadas de manera independiente.

El resultado que se puede obtener de la comparación de las competencias de la persona evaluada y las que integran el puesto futuro es:

Brechas negativas futuras, las cuales al ser una debilidad de la persona evaluada, representan para el área de recursos humanos, por medio del plan de sucesión, la oportunidad de diseñar un plan de desarrollo individual que le brinde a la persona evaluada la posibilidad de desarrollar esa competencia en particular.

Brechas neutrales o positivas futuras, las cuales representan las fortalezas de la persona evaluada y obligan al área de recursos humanos a la creación de un plan de desarrollo que le permita mantener o aumentar sus competencias si es que estas solamente resultaron adecuadas al perfil del puesto futuro.

Así, los trabajadores que carecen o consiguieron una calificación negativa en una competencia en particular serán remitidos a una actividad de desarrollo específica diseñada para entrenarlos en la competencia requerida de forma que alcancen los niveles de competencia solicitados por la posición contra la que fueron comparados (Alles, 2008).

La misma autora refiere que los programas de desarrollo basados en competencias, a la postre se apoyarán en las brechas existentes entre las competencias de los empleados y los requisitos de las competencias de los puestos que se prevé ocuparán en el futuro.

Lo anterior plantea la necesidad de diseñar estrategias de desarrollo que respondan de manera específica a los niveles de competencia requeridos, esto es, que se enfoquen estrictamente en las diferencias o brechas encontradas con el fin de superarlas y así el trabajador pueda desempeñarse con éxito.

Dado esto, un plan de desarrollo debe permitir a los sucesores el progreso de sus competencias, el cual deberá estar creado para que el sucesor aborde diferentes modalidades de formación y/o desarrollo por medio del diseño de distintas actividades a realizar en su propio ámbito laboral.

El plan de desarrollo deberá especificar: el plan de actividades y estrategias a realizar, el tiempo y el horario en el cual el sucesor realizará determinada actividad, el procedimiento de evaluación del mismo, así como los departamentos y personas responsables de su ejecución.

C. Modalidades para la elaboración de programas de desarrollo.

En un contexto de necesidades de adecuación y adaptación continua la formación y el desarrollo desempeñan un rol esencial, transmitiendo distintas formas de aprendizaje tanto formal como informal que se pueden complementar entre sí para desarrollar en el trabajador los niveles requeridos por la competencia.

La transmisión de las competencias (mediante acciones de formación) se basa en la acción. El desarrollo de la competencia integrada (competencia de acción) requiere de una formación (o de un desarrollo según se trate) dirigida a la acción; es decir, puede y debe relacionarse con las situaciones de trabajo con el fin de que la competencia cobre su sentido genuino y global.

De este modo en los procesos de formación basados en competencias, los procesos de aprendizaje que se favorecen deben orientarse hacia la acción del participante tomando como referente el marco organizativo en el que la situación de trabajo es situación de aprendizaje (Bunk, 1994).

En este sentido, existen diferentes modalidades para el desarrollo de competencias, las cuales como se dijo, pueden ser aplicadas de manera independiente o combinada, Lago (s.f.), destaca algunas de estas modalidades:

- *Coaching (entrenamiento)*. Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización.

El punto central de esta estrategia la constituye la figura del coach (entrenador), quien personaliza en mayor o menor grado el enfoque de desarrollo, la guía de las actividades, la individualidad en los planes, y el tiempo que se dedica al seguimiento de la evolución de los individuos.

Este método supone una alta disponibilidad del coach, de actividades personalizadas “a la medida”, y del seguimiento que mientras más individualizado sea, más efectivo será para lograr el desarrollo de un conjunto de factores de desempeño determinado.

- *Mentoring (mentoria)*. Se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar tanto al desempeño actual como futuro.

Se considera mentor en la organización, a una persona experimentada y valorada dentro de la misma, quien es capaz de guiar a otros en su carrera profesional.

Su esencia radica en un plan de acción guiado, aunque en el caso del mentoring, la esencia está en el “contrato” de aprendizaje que marca la pauta del proceso de desarrollo. Se trata de establecer normas de conducta, donde el mentor y el participante definen como se va a desarrollar su relación teniendo en cuenta los objetivos de cada uno.

- *El contrato de aprendizaje (learning contract)*. Supone un desarrollo individualizado y global a largo plazo que apoya al participante, proporcionándole un bagaje útil en toda su carrera profesional dentro y fuera de la organización.

Para lograr los objetivos que plantea esta modalidad, se requiere de precisión para encontrar al mentor adecuado para cada participante; de un compromiso de parte del individuo y de la organización; y por último del establecimiento de una buena relación entre el mentor y los participantes.

- *Autodesarrollo*. Es un proceso de mejora individual sin un seguimiento guiado por otra persona que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización.

Esta fundamentalmente orientado a personas con un alto nivel de disciplina y confianza en sí misma capaces de superar los momentos difíciles. Implica un esfuerzo previo de la organización, ya que esta debe proporcionar los recursos necesarios a la persona para su autodesarrollo.

- *Centros de desarrollo (development center)*. Constituyen un proceso de mejora estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto del sujeto a lo largo de varias etapas. Esta modalidad acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño preestablecidos para sus funciones dentro de la organización.

- *Rotación*. La rotación entre diversos puestos de trabajo con similar nivel de exigencia respecto a las competencias pero con focos diferentes en cuanto a las tareas a desarrollar, lo que hace crecer a la persona dentro de la organización proporcionándole una visión global e integral de la misma. Un ejemplo es la participación en actividades de otra área o con colegas expertos en determinadas competencias.

- *Aprendizaje colaborativo*. Son encuentros grupales (por lo general de tres a ocho personas) cuyo propósito explícito es compartir aprendizajes respecto de alguna competencia. Funcionan como equipos auto dirigidos, no requieren la presencia de un facilitador. Pueden operar de modo presencial o virtual y sus aprendizajes se estructuran bajo la forma de “lecciones aprendidas” las cuales son puestas a disposición de la organización.

Alles (2009c), por su parte, también plantea tres métodos para el desarrollo de personas:

- *Autodesarrollo*. La considera una de las vías con mayor eficacia y se logra a través de acciones sugeridas a los trabajadores por la propia organización, a través de guías de desarrollo.

- *Entrenamiento*. Procesos de aprendizaje específico y por un tiempo determinado en los que una persona con mayor experiencia, conocimientos y/o desarrollo de una competencia ayuda a otra a mejorar en ese tema en particular. Enfatiza el rol de los jefes como entrenadores.

- *Codesarrollo*. Acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias.

Frente a la necesidad de cerrar una brecha de competencias se puede comenzar con una actividad de codesarrollo en la cual el jefe puede asumir el rol de entrenador de sus colaboradores.

Una vez diseñado el programa de desarrollo para el trabajador será necesario establecer un seguimiento preciso al mismo, por medio de formatos donde se registre el control de los avances del trabajador.

D. Evaluación del plan de sucesión.

Ya que para toda empresa es fundamental identificar y desarrollar de manera permanente líderes que puedan mantener el crecimiento de la organización, al tiempo que hacen frente a los desafíos futuros, será necesario llevar a cabo la planificación sistemática de la sucesión (Burack, 1990).

Además, dado que los planes estratégicos de las empresas cambian continuamente en la medida de sus necesidades, la planificación de la sucesión deberá ser un proceso adaptivo el cual, necesitara ir modificándose a medida que dichos planes cambien (Burack, 1990).

Dado lo anterior, se deberá efectuar la evaluación del plan de sucesión, a fin de implementar las mejoras futuras que los cambios de la organización requiere.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA

Esta propuesta inició con el análisis de las competencias del puesto de director comercial a partir de una lista de competencias publicada por el CONOCER en el 2012, en un estudio llamado: Competencias de Personas y Perfiles Ocupacionales. Sector Comercio; en el cual da a conocer una serie de listas de las competencias requeridas para las distintas ocupaciones en México.

El análisis de dicha lista de competencias nos llevó a adaptarlas o contextualizarlas con el objetivo de lograr la clasificación de las mismas de acuerdo con la metodología utilizada por Alles (2010a).

Finalmente, hecha la adaptación se procedió a describir el proceso para la evaluación de las competencias utilizando como base la entrevista de eventos conductuales.

3.1. Las competencias implicadas en el puesto de director comercial.

Como parte de un estudio divulgado por el CONOCER (2012), acerca de los perfiles ocupacionales y las competencias de personas en el sector comercio, en el cual se refiere a las competencias del grupo unitario 1411 correspondiente a directores y gerentes de ventas, comercialización y alquiler, se publicaron catorce competencias divididas en tres tipos, como se desglosa en la siguiente tabla:

Tabla 8. Lista de competencias de directores y gerentes de ventas, comercialización y alquiler. (CONOCER, 2012).

Directores y gerentes de ventas, comercialización y alquiler	
Tipos de competencia	Nombre de la competencia
Competencias transversales	Conocimientos en RRHH. Conocimientos en administración, mercadotecnia, publicidad, ventas, contabilidad y negociación. Atención al público y relaciones públicas. Toma de decisiones. Solución de problemas. Responsabilidad. Manejo de equipo de oficina.
Competencias técnicas	Planear dirigir y controlar las estrategias de ventas. Establecer y dirigir los procedimientos operativos. Coordinar al personal a cargo y sus funciones. Planeación y administración de presupuestos.
Competencias de sustentabilidad e innovación	Actualización en planeación y dirección financiera. Actualización en el uso de software y equipos de cómputo. Identificación de nuevos mercados.

Estas competencias entre muchas otras relacionadas con diversos puestos son el resultado, de acuerdo con el CONOCER (2012), de una aplicación de 18,000 encuestas a empresarios y trabajadores del país para obtener información en cuanto a las competencias requeridas para las distintas ocupaciones en México.

El CONOCER (2012) señala que:

Este estudio, es un gran compendio de los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, hábitos y valores que debe tener cada persona y que representan el Saber, Saber hacer y Saber ser de lo que cada sector requiere para fortalecer las competencias laborales en México (p. 6).

3.1.1. Descripción de las competencias del puesto de director comercial.

Esta lista de competencias que publica el CONOCER fue la base para llevar a cabo dos actividades:

1. *Identificar las competencias requeridas por el puesto de director comercial.*
2. *Consolidar una lista de competencias que funcione como referente para la evaluación del puesto de director comercial.*

A continuación se explicarán ambas actividades.

1. *Identificar las competencias requeridas por el puesto de director comercial.*

Como se ha mencionado, para ejecutar un plan de sucesión basado en competencias será necesario primero identificar las competencias sobre las cuales se habrá de gestionar dicho plan; ya que estas serán un referente para evaluar a los trabajadores que postulen a la posición de director comercial.

El llevar a cabo la identificación a partir de la lista de competencias referida por el CONOCER (2012), se debió principalmente a dos circunstancias:

- Dicha lista sugiere la aplicación generalizada de las competencias sin importar el nivel de los puestos, lo cual, implica que una misma lista o grupo de competencias sea aplicada a puestos de distinto nivel: directivo y gerencial.
- Como consecuencia del punto anterior, no todas las competencias de la lista funcionaron para establecer un patrón que sirviera para evaluar el puesto de director comercial.

Dados los puntos anteriores, se partió del análisis de la lista de competencias a fin de identificar cuáles de estas iban a ser requeridas por el puesto de director comercial. Este análisis de la lista de competencias consistió en lo siguiente:

- Comparativo de competencias. El primer paso fue llevar a cabo un comparativo entre las competencias propuestas por el CONOCER (2012) y las competencias propuestas por Alles (2009b) en su obra: "Diccionario de competencias. La trilogía" 1ª Edición.

- Elección de competencias. Posteriormente se efectuó la elección de aquellas competencias propuestas por Alles (2009b) cuya definición o significado se aproximó o adaptó en mayor grado a las competencias propuestas por el CONOCER (2012).
- Asignación de competencias. Este paso radicó en asignar los títulos y las definiciones de aquellas competencias que fueron elegidas del diccionario de Alles (2009b) a las competencias propuestas por el CONOCER (2012).
- Cabe mencionar, que hubo dos competencias propuestas por el CONOCER (2012), que quedaron englobadas en una sola competencia extraída del diccionario de Alles (2009b), de esta manera las competencias: actualización en planeación y dirección financiera y, actualización en el uso de software y equipos de cómputo quedaron comprendidas en la competencia Desarrollo y autodesarrollo de talento.
- También es importante señalar que una de las competencias no logró ser aproximada a los criterios de definición de Alles (2009b), por lo que la definición propuesta fue de elaboración propia, esta competencia fue: planeación y administración de presupuestos.
- Finalmente, una del total de las competencias propuestas por el CONOCER (2012) fue eliminada ya que se consideró sin relevancia para el puesto de director comercial, esta competencia fue: manejo de equipo de oficina.

De esta manera, de las catorce competencias sugeridas por el CONOCER (2012), quedaron doce, las cuales servirán como patrón para evaluar a los trabajadores que postulan a la posición de director comercial. (Ver tabla 9).

Tabla 9. Adaptación de las competencias de acuerdo con Alles (2009b) de las competencias del CONOCER (2012).
Elaboración propia

Competencias (CONOCER)	Adaptación de competencias de acuerdo a Alles
1. Atención al público y relaciones públicas.	1. Relaciones públicas.
2. Toma de decisiones.	2. Toma de decisiones.
3. Responsabilidad.	3. Responsabilidad.
4. Actualización en planeación y dirección financiera. 5. Actualización en el uso de software y equipos de computo	4. Desarrollo y autodesarrollo de talento.
6. Conocimientos en RRHH.	5. Desarrollo estratégico de los RRHH.
7. Establecer y dirigir los procedimientos operativos.	6. Capacidad de planificación y de organización.
8. Planeación y administración de presupuestos.	7. Planeación y administración de presupuestos.
9. Coordinar al personal a cargo y sus funciones.	8. Conducción de personas.
10. Solución de problemas.	9. Resolución de problemas comerciales.
11. Planear y dirigir y controlar las estrategias de ventas.	10. Visión estratégica.
12. identificación de nuevos mercados.	11. Pensamiento estratégico.
13. Conocimientos en administración, mercadotecnia, publicidad, ventas, contabilidad y negociación.	12. Conocimientos técnicos.
14. Manejo de equipo de oficina.	Competencia eliminada.

2. Consolidar una lista de competencias que funcione como referente para la evaluación del puesto de director comercial.

Concluida la adaptación de las competencias, se recurrió nuevamente al método de Alles (2010b) para efectuar su clasificación en tres tipos, y así consolidar la lista para evaluar dichas competencias. El procedimiento para clasificarlas fue el siguiente:

Se identificaron los requerimientos de los tres tipos de competencia: cardinales, específicas por área y específicas gerenciales, con el fin de asignar las doce competencias de director comercial a cada uno de los tipos mencionados.

De esta forma para las competencias de tipo cardinal, es decir, aquellas que requieren ser ejecutadas por cualquier persona que desarrolle una posición de nivel superior sin importar el área y la organización a la que pertenezca, se consideraron cuatro competencias.

Estas competencias fueron: relaciones públicas, toma de decisiones, responsabilidad y, desarrollo y auto desarrollo de talento, las cuales fueron seleccionadas debido a que ya pertenecían al tipo cardinal tanto para Alles (2009b) como para el modelo de competencias planteado por el CONOCER (2012), y además son básicas para desempeñar un puesto a nivel de dirección, independientemente del área y la organización a la que pertenezca.

Dentro de las competencias específicas por área quedaron comprendidas aquellas que son consideradas necesarias para el desempeño de la posición de director dentro del área comercial exclusivamente. Estas competencias son: desarrollo estratégico de los RRHH, capacidad de planificación y organización, planeación y administración de presupuestos y, conducción de personas.

Finalmente, las competencias: resolución de problemas comerciales, visión estratégica, pensamiento estratégico, y conocimientos técnicos, se enmarcaron dentro de las competencias de tipo específico gerencial, debido a que son comportamientos especializados o avanzados que sólo las personas que ocupan el puesto de director comercial, y tienen personal a su cargo, pueden manejar.

En la tabla 10 se presentan las competencias de acuerdo a la división en tres tipos propuesta por Alles (2010a).

Tabla 10. Clasificación y definición de competencias en tres tipos de acuerdo con Alles (2010a). Elaboración propia.

Tipo	Competencia (CONOCER)	Adaptación de las competencias
COMPETENCIAS CARDINALES	1. Atención al público y relaciones públicas.	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 cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuadas. Capacidad para identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.
	2. Toma de decisiones.	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.
	3.- Responsabilidad.	Responsabilidad. Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar 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.
	4. Actualización en planeación y dirección financiera.	Desarrollo y autodesarrollo de talento. Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimiento y competencias) propio y de los demás y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda de aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio.
	5. Actualización en el uso de software y equipos de cómputo.	

Tabla 10. Continuación. 1

Tipo	Competencia (CONOCER)	Adaptación de las competencias
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA	6. Conocimientos en RRHH.	Desarrollo estratégico de los RRHH. Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.
	7. Establecer y dirigir los procedimientos operativos.	Capacidad de planificación y de 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 correctivas necesarias.
	8. Planeación y administración de presupuestos.	Planeación y administración de presupuestos. Capacidad para delinear las acciones, procedimientos y objetivos para fijar los recursos económicos, humanos y factores de producción necesarios para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Capacidad para realizar y fomentar acciones encaminadas al uso racional de todos los recursos de la organización.
	9. Coordinar al personal a cargo y sus funciones.	Conducción de personas. Capacidad para dirigir a un grupo de colaboradores. Implica brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y la capacidad para distribuir las tareas en el equipo, en función de las competencias de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de todos los integrantes hacia un objetivo determinado, identificar y reconocer aquello que los motiva y estimula con el fin de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

Tabla 10. Continuación. 2

Tipo	Competencia (CONOCER)	Adaptación de las competencias
COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES	10. Solución de problemas.	Resolución de problemas comerciales. Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Crear soluciones a problemáticas futuras del cliente.
	11. Planear dirigir y controlar las estrategias de ventas.	Visión estratégica. Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el fin de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa y/o área a su cargo como un sistema integral para lograr objetivos retadores, asociados a la estrategia corporativa.
	12. Identificación de nuevos mercados.	Pensamiento estratégico. Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.
	13. Conocimientos en administración, mercadotecnia, publicidad, ventas, contabilidad y negociación.	Conocimientos técnicos. Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y mantener el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.

A la lista de competencias anterior se añadieron las definiciones para cada nivel de competencia, para lo cual se recurrió al diccionario de competencia de Alles (2009b), el cual plantea la apertura o división de las competencias en 4 niveles.

De la misma forma se asociaron los comportamientos correspondientes a cada nivel de competencia, para ello se utilizó el diccionario de comportamientos de Alles (2009a), el cual ofrece una descripción de los comportamientos asociados a cada nivel de las competencias que fueron adaptadas.

Cabe mencionar, de acuerdo con Alles (2009a), que no en todos los casos el nivel D significa que la competencia se encuentra en su nivel mínimo de expresión, en algunos casos este nivel significa que la competencia no se presenta o hay ausencia de la misma.

Por lo tanto, los comportamientos descritos en el nivel D de las competencias: relaciones públicas, responsabilidad, y pensamiento estratégico; corresponden a comportamientos que indican ausencia de la competencia en ese nivel.

Una vez definidos los cuatro niveles para cada competencia y asociados los comportamientos correspondientes a cada nivel, se obtuvo el siguiente diccionario de competencias y comportamientos que servirá como estándar para efectuar la evaluación de los trabajadores.

Diccionario de competencias y comportamientos.

1. Competencias cardinales

1. 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 cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuadas. Capacidad para identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.		
Definición	Comportamientos	
A	Capacidad para establecer rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas y lograr la cooperación de aquellas que resultan necesarias para tener influencia sobre los referentes de la sociedad así como sobre los clientes y proveedores de la organización. Capacidad para desenvolverse adecuadamente en el medio empresario, político y social, en base a sus conocimientos no sólo del área de su especialidad sino también culturales en general, lo cual posibilita interrelacionarse con personas provenientes de ámbitos diferentes al propio. Implica ser un referente del mercado por su hábil manejo de las relaciones a las cuales recurre en las formas y circunstancias pertinentes.	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas.
		Logra la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre los principales actores de los ámbitos de su interés.
		Genera vínculos positivos orientados a imponer la imagen de la organización, y a lograr los resultados que se requieran
		Es el referente interno y externo en temas vinculados a la comunicación con la comunidad, en situaciones tanto habituales como de crisis.
B	Capacidad para establecer adecuadas y efectivas relaciones con redes complejas de personas y lograr apoyo y cooperación a largo plazo de aquellas que resultan necesarias para influenciar a los referentes del mercado al cual pertenece la organización así como a los clientes o proveedores. Capacidad para vincularse adecuadamente con los integrantes de la comunidad de negocios y para establecer con ellos intereses afines basados no solo en la especialidad profesional sino también en aspectos culturales, lo cual puede ayudar a enriquecer y profundizar los vínculos.	Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.
		Logra apoyo y cooperación de las personas necesarias, de acuerdo con sus objetivos.
		Establece los lazos y maneja la información con la comunidad de acuerdo con las pautas que se establecen.
		Mantiene los vínculos necesarios para lograr los objetivos organizacionales, actuando de acuerdo con la imagen institucional establecida.
C	Capacidad para lograr relaciones específicas convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de las personas pertinentes de acuerdo con los objetivos planteados. Capacidad para vincularse positivamente con diversas personalidades del medio empresarial y para desenvolverse adecuadamente en toda clase de eventos sociales.	En ocasiones favorables o en contextos conocidos, puede establecer relaciones convenientes para la organización.
		También en contextos favorables puede obtener la cooperación y el apoyo de ciertas personas a fin de lograr los objetivos buscados por la organización.
		Trabaja sobre relaciones puntuales, de acuerdo con los requerimientos organizacionales.
		Es el portavoz de la empresa en situaciones de crisis.
D	Capacidad para conseguir el apoyo y la cooperación de las personas adecuadas perteneciente a su red de contactos, la cual se encuentra integrada por relaciones específicas respecto de sus responsabilidades y puesto de trabajo.	Le cuesta establecer relaciones con redes complejas de personas.
		Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de actores influyentes de acuerdo con las necesidades organizacionales.
		Tiene dificultades para obtener apoyo de figuras individuales, para los fines organizacionales, sin respaldo de alguna otra figura que lo guíe.
		Solo se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.

2. 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 consciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

Definición		Comportamientos	
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 consciencia de sus posibles consecuencias.	Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.	
		Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.	
		Establece mecanismo de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.	
		Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respeten las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando consciencia acerca de sus consecuencias.	
		Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.	
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 situaciones 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 la calidad y oportunidad.	Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.	
		Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.	
		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.	
		Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.	
		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.	
C	Capacidad para generar acciones 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 la capacidad para efectuar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.	Toma decisiones considerando las circunstancias y el impacto que tendrán en su sector de trabajo.	
		Genera claras opciones frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para su área.	
		Utiliza el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.	
		Ejecuta con calidad las opciones elegidas.	
		Analiza las variantes de acción teniendo en cuenta los lineamientos preestablecidos por la organización.	

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.	Toma decisiones que permiten un óptimo aprovechamiento de los recursos existentes.
		Genera más de una opción frente a cada situación a resolver.
		Aplica el mecanismo de selección de opciones establecido.
		Ejecuta con los procedimientos vigentes las opciones elegidas.
		Realiza un adecuado análisis de la información disponible para tomar decisiones acertadas.

3. Responsabilidad

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar 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.

Definición		Comportamientos
A	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en toda la organización. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de largo plazo. Capacidad para diseñar normas y políticas organizacionales destinadas a fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente por su responsabilidad profesional y personal, tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad en la que actúa.	Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
		Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
		Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
		Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
		Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.
B	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en su área. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque a mediano plazo. Capacidad para implementar las normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad y las buenas costumbres. Implica ser un referente dentro de su área y en el ámbito de la organización por su responsabilidad profesional y personal.	Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente.
		Propone modalidades alternativas de trabajo en pos del cumplimiento del proyecto o tarea asignada, sin necesidad de indicación alguna por parte de sus superiores.
		Atiende gustosamente las tareas encomendadas, que toma como desafíos, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y preocupándose por obtener los mejores resultados.
		Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, y puede dar cuenta de los resultados, que siempre procura cumplir en tiempo y forma.
		Crítica su desempeño atinadamente y se autoexige mejoras con el objetivo de dar lo mejor de sí en las tareas asignadas por sus superiores.
C	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre sus colaboradores. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque a corto plazo. Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.	Cumple con las tareas asignadas, proveyendo lo estrictamente encomendado.
		En general solicita a su superior algunos días más de los pautados al comienzo de la asignación de la tarea para finalizarla.
		Le cuesta establecer prioridades en la gama de las tareas asignadas, requiriendo del apoyo de algún par o directamente de su superior inmediato.
		Logra comprometerse con los proyectos en los que participa, y cumple con su parte.
		Asume con seriedad sus trabajos, sobrestimando los tiempos y obteniendo finalmente resultados usando el máximo plazo disponible

D	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad. Capacidad para aplicar los lineamientos recibidos en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.	Se demora en la entrega de sus trabajos aunque llega a los estándares de calidad deseados.
		Divide con falta de criterio lo urgente de lo importante, no cumpliendo con los plazos pautados.
		Sus trabajos son muy pobres y no llegan al cumplimiento del objetivo cuando su superior es inflexible en el tiempo de entrega.
		Carece de criterio en el momento de decidir continuar y terminar a tiempo la tarea asignada, o dejarla para el día siguiente.
		Es disperso, y respeta sus tiempos de comida, entrada y salida del trabajo. Sin contemplar situaciones especiales.
		Se conforma con el resultado de sus tareas, que realiza a su ritmo si se le exige calidad en los resultados, descuidando los plazos.

4. Desarrollo y autodesarrollo de 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 de aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio.

Definición		Comportamientos
A	Capacidad para identificar permanentemente las oportunidades de crecimiento y desarrollo de talento (conocimientos y competencias) propio y de los colaboradores. Capacidad para instalar y difundir el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual. Capacidad para maximizar la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de talento. Capacidad para mantener una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y la incorporación de nuevos conocimientos a la empresa, tendientes al mejoramiento de las actividades, de la gestión y los resultados. Capacidad para transformarse en un referente organizacional en la materia.	Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo de talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización, y los aplica igualmente a sí mismo.
		Instala y difunde el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual.
		Maximiza la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento.
		Mantiene una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y la incorporación de nuevos conocimientos a la organización, tendientes a mejorar las actividades, la gestión y los resultados.
		Es considerado un referente organizacional tanto por el desarrollo del talento de sus colaboradores como por su propio desarrollo.
B	Capacidad para identificar oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias, tanto para sí mismo como para los demás integrantes de su equipo de trabajo. Capacidad para entender el concepto de autodesarrollo como responsabilidad individual. Capacidad para administrar de manera eficiente y adecuada las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento. Capacidad para buscar nuevos caminos de aprendizaje y la actualización permanente, útiles para su desempeño y el de sus colaboradores.	Identifica oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias, tanto para sí mismo como para los demás integrantes del equipo de trabajo a su cargo.
		Entiende el concepto de autodesarrollo como responsabilidad individual, y lo evidencia en sus comportamientos.
		Administra de manera eficiente y adecuada las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento.
		Busca nuevos caminos de aprendizaje y actualización permanentes que resultan útiles para el desempeño y el de sus colaboradores.
C	Capacidad para identificar oportunidades de crecimiento de talento (conocimiento y competencias), para sí mismo y sus colaboradores. Capacidad para utilizar adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades propias y ajenas. Capacidad para mantener la disposición a incorporar nuevos aprendizajes y mantenerse actualizado.	Identifica oportunidades de crecimiento del talento para sí mismo y para sus colaboradores más cercanos.
		Es consciente de la importancia del autodesarrollo.
		Utiliza adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades propias y ajenas.
		Tiene disposición para incorporar nuevos aprendizajes y mantenerse actualizado.
		Demuestra interés por el desarrollo de su gente, por lo que la capacita e instruye personalmente, proporcionándole oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

D	Capacidad para reconocer oportunidades de mejora, para sí mismo y sus colaboradores más directos, en cuanto a sus conocimientos y competencias. Capacidad para aceptar la retroalimentación ofrecida por los demás y para determinar los cursos de acción más adecuados.	Reconoce oportunidades de mejora para sí mismo y para sus colaboradores más directos, tanto en conocimientos como en lo que respecta a competencias.
		Acepta la retroalimentación ofrecida por los demás, y determina los cursos de acción más adecuados.
		Está abierto a propuestas relacionadas con nuevos aprendizajes.
		Utiliza las tecnologías y herramientas disponibles para el desarrollo de sus propias capacidades.
		Demuestra interés por desarrollarse y lograr un desempeño superior.

2. Competencias específicas por área

5. Desarrollo estratégico de los RRHH		
Capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.		
Definición	Comportamientos	
A	Capacidad para realizar una proyección de posibles necesidades de recursos humanos, considerando distintos escenarios a largo plazo. Habilidad para ejercer un rol activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Colabora con notable destreza en la incorporación de nuevos colaboradores tanto de su área como de otros sectores relacionados, haciendo una correcta evaluación de necesidades actuales y futuras.
		Desarrolla a su gente para las futuras responsabilidades de trabajo, manteniéndola alineada con las necesidades del negocio.
		Prepara un plan de desarrollo con sus colaboradores, a partir de explotar sus áreas de interés, tanto para aprovechar sus habilidades actuales como para acompañarlos en su crecimiento futuro.
		Idea, propone y lidera acciones de capacitación y desarrollo, preocupándose por conseguir los recursos requeridos para ello.
B	Capacidad para utilizar herramientas existentes en la organización, o nuevas, para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa, y promover acciones de desarrollo.	Brinda a sus colaboradores la oportunidad de participar en proyectos que les aporten experiencias enriquecedoras, como forma de colaborar en su desarrollo.
		Se sirve de novedosas herramientas para contribuir al crecimiento de su equipo de trabajo, manteniéndolo alineado con la estrategia de la organización.
		Delega funciones integrales de trabajo en base a una correcta evaluación de las capacidades y el potencial de su gente.
		Anima a sus colaboradores a participar con responsabilidad de todas las acciones de capacitación.
C	Capacidad para aplicar las herramientas de desarrollo disponibles y definir acciones para el desarrollo de las competencias críticas, brindando retroalimentación (<i>feedback</i>).	Se sirve de herramientas elaboradas por otros sectores para contribuir al crecimiento de la gente de su área.
		Identifica debilidades entre su gente en vista de proyectos a desarrollarse en corto y mediano plazo, y se ocupa de su capacitación para contar con los recursos necesarios para ello.
		Implementa el plan de desarrollo para su equipo de trabajo, pero sin percibir el efecto que causa en su motivación y desempeño concretos.
		Desarrolla alguna nueva capacidad solo cuando es necesario en la implementación de una tarea próxima a desarrollarse.

D	Capacidad para utilizar las herramientas disponibles a fin de evaluar a su equipo de trabajo y planificar algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo.	Solicita ayuda para la evaluación de su gente cuando baja su rendimiento, y realiza las acciones necesarias para alcanzar un nivel de desempeño adecuado.
		Brinda cotidianamente orientación a su equipo para contribuir al desarrollo de capacidades concretas vinculadas a la especialidad del grupo.
		Cuando el volumen de trabajo lo sobrepasa, delega tareas que permiten a su gente explorar sus capacidades pero no comprende la importancia de hacerlo habitualmente.
		No muestra demasiado interés por acciones de capacitación promovidas desde otras áreas sino tienen aplicabilidad inmediata en la tarea.

6. 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 mecanismo de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

Definición		Comportamientos	
A	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.	Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.	
		Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control.	
		Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo y actúa en consecuencia.	
		Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas.	
		Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos; establece tiempos de cumplimiento y planea las acciones adecuadas de personal y de recursos.	
		Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.	
		Crea y actualiza permanentemente los manuales de procedimientos de su área.	
		Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante, con relación a la satisfacción del cliente interno y externo.	
		Establece mecanismo de control para vigilar los avances y tomar medidas correctivas o preventivas.	
		Se anticipa a posibles obstáculos que pueden presentarse en el avance hacia los objetivos.	
B	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas necesarias.	Es metódico, sistemático y organizado.	
		Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.	
		Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre todas las personas implicadas en el proyecto.	
		Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su carga y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fecha para cada tarea.	
		Distribuye adecuadamente las tareas y los recursos humanos y técnicos.	
		Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos.	
		Maneja el tiempo eficientemente, y es capaz de participar paralelamente en diversos proyectos.	
C	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas necesarias.	Formula objetivos racionales para los plazos determinados.	
		Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.	
		Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.	
		Utiliza los recursos disponibles con eficiencia.	
		Verifica el progreso de las tareas o asignaciones, a medida que se producen los avances.	

D	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control y para realizar las medidas correctivas necesarias.	Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.
		Planea sus tareas a corto plazo.
		Hace le seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos; corrige sus previsiones cuando es necesario.
		Administra sus recursos con cuidado.
		Emite datos e información de gestión para el seguimiento de los resultados del área.

7. Planeación y administración de presupuestos

Capacidad para delinear las acciones, procedimientos y objetivos para fijar los recursos económicos, humanos y factores de producción necesarios para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Capacidad para realizar y fomentar acciones encaminadas al uso racional de todos los recursos de la organización.

Definición		Comportamientos
A	Capacidad para diseñar y definir políticas, procedimientos y objetivos de manera anticipada, que permitan alcanzar las metas corporativas y de su área, de forma que se utilicen los recursos económicos, de producción y humanos en forma controlada y de acuerdo a estos objetivos. Capacidad para generar acciones propias y de sus colaboradores encaminadas a racionalizar los recursos económicos, de producción y humanos, así como fomentar su uso adecuado a fin de generar un resultado óptimo para la organización, en el largo plazo. Capacidad para constituirse como referente por su compromiso con la rentabilidad.	Diseña políticas para el uso adecuado y racional de los recursos económicos, de producción y humanos.
		Define objetivo que permitan el uso racional de los recursos económicos, de producción y humanos.
		Orienta las acciones propias y de los integrantes de la organización hacia el logro de la estrategia corporativa, para la obtención de resultados óptimos enfocados en el largo plazo.
		Racionaliza las actividades y fomenta el buen uso de todos los recursos de la organización.
		Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo con el fin de maximizar la rentabilidad de la estrategia corporativa.
		Es un referente en la organización y en el mercado por su compromiso con la rentabilidad y el crecimiento organizado de la organización.
B	Capacidad para definir procedimientos y objetivos anticipadamente, que permitan alcanzar las metas de su área, de forma que se utilicen los recursos económicos y humanos en forma controlada. Implica generar acciones propias y de los integrantes del área a su cargo, encaminadas a racionalizar los recursos económicos y humanos a fin de generar un resultado óptimo para su área en el mediano plazo.	Define procedimientos y objetivos para el uso controlado de los recursos económicos y humanos dentro de su área en concordancia con la estrategia organizacional.
		Orienta sus acciones y la de los integrantes de su área para racionalizar el uso de todos los recursos de la organización a fin de obtener el mejor resultado, con un enfoque de mediano plazo.
		Plantea y ejecuta acciones para lograr el uso eficiente de los recursos bajo su responsabilidad.
		Racionaliza sus actividades y la de su grupo a fin de hacer un uso adecuado de todos los recursos.
C	Capacidad para identificarse y adaptarse a los objetivos de uso de recursos económicos y humanos, así como para orientar sus acciones y de las personas a su cargo a racionalizar las actividades y el uso adecuado de los recursos para generar un resultado óptimo de las tareas bajo su responsabilidad, con un enfoque en el corto plazo.	Se identifica con los objetivos de uso de recursos económicos y humanos.
		Orienta sus acciones y la de las personas a su cargo para racionalizar todos los recursos de la organización.
		Fomenta el uso adecuado de todos los recursos para generar un resultado óptimo de las tareas bajo su responsabilidad, con un enfoque de corto plazo.
		Contribuye desde su posición con los responsables de la organización para mantener el compromiso de rentabilidad en su área.
D	Capacidad para cumplir con los objetivos de uso de recursos económicos y humanos fijados para su puesto y para racionalizar sus acciones a fin de utilizar de manera efectiva los recursos disponibles. Implica seguir las instrucciones de sus superiores para realizar de manera eficiente sus tareas y mejorar sus resultados.	Cumple con los objetivos de uso de recursos económicos y humanos.
		Racionaliza sus acciones con el propósito de utilizar eficientemente los recursos disponibles.
		Sigue las instrucciones de sus superiores para ejecutar sus tareas eficientemente.
		Solicita asesoramiento para administrar los recursos que le fueron asignados para ejecutar una tarea.
		Colabora desde su puesto con la rentabilidad y el crecimiento de la organización.

8. Conducción de personas

Capacidad para dirigir a un grupo de colaboradores. Implica brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y la capacidad para distribuir las tareas en el equipo, en función de las competencias de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de todos los integrantes hacia un objetivo determinado, identificar y reconocer aquello que los motiva y estimula con el fin de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

Definición		Comportamientos	
A	Capacidad para dirigir grupos de colaboradores de alto desempeño, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente y brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño. Implica adaptar el estilo de dirección a las características individuales y grupales de las personas a su cargo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus integrantes, con la finalidad de permitirles aportar sus mejores contribuciones. Capacidad para guiar, en lo que respecta a la conducción de personas, a aquellos colaboradores suyos que también son jefes, constituyéndose en un referente en la materia.	Dirige grupo de colaboradores de alto desempeño, orientándolos en temas de dirección; distribuye tareas y delega autoridad.	
		Provee oportunidades de aprendizaje y fomenta el crecimiento profesional dentro de la organización.	
		Desarrolla el talento y potencial de los colaboradores al brindar retroalimentación oportuna y profunda sobre su desempeño.	
		Adapta su estilo de conducción a las características individuales y grupales de las personas a su cargo; identifica y reconoce aquello que los motiva, estimula e inspira.	
		Es un referente en materia de conducción de personas. Guía a aquellos colaboradores que también son jefes en lo que respecta a la dirección de sus propios equipos de trabajo.	
B	Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de conducción a las características individuales y grupales, y a la capacidad de guiar en la dirección de personas a aquellos de sus colaboradores, que posean a su vez, colaboradores a su cargo.	Dirige a sus colaboradores, orientándolos en temas de dirección; distribuye tareas y delega autoridad.	
		Brinda oportunidades de aprendizaje y crecimiento en su área.	
		Motiva el desarrollo del talento y potencial de su gente al brindarle una profunda retroalimentación.	
		Adapta el estilo de conducción a las características individuales y grupales.	
		Guía en materia de conducción de personas a aquellos de sus colaboradores que poseen, a su vez, personas a su cargo.	
C	Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de conducción a las características particulares de las personas o los grupos a su cargo.	Dirige a sus colaboradores, distribuye tareas y delega autoridad.	
		Se toma su tiempo para explicar a sus colaboradores las tareas a realizar motivándolas a que aprendan la forma correcta de llevarlas a cabo.	
		Incentiva a su gente al brindarle retroalimentación oportuna.	
		Es flexible en su estilo de conducción adaptándolo a las características particulares de las personas o el grupo a su cargo.	
		Guía a sus colaboradores en la realización de sus tareas, brindándoles ayuda y apoyo.	
D	Capacidad para supervisar un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para brindar retroalimentación oportuna y adaptar su estilo de conducción a las características particulares de las personas que se encuentran bajo su responsabilidad.	Supervisa un grupo de colaboradores, distribuye tareas y delega autoridad.	
		Si se lo solicitan, está dispuesto a explicar a sus compañeros como realizar las tareas.	
		Brinda retroalimentación oportuna.	
		Se muestra abierto a adaptar su estilo de conducción a las principales características de los colaboradores a su cargo.	
		Logra que sus colaboradores tengan en cuenta sus sugerencias al momento de realizar las tareas.	

3. Competencias específicas gerenciales

9. Resolución de problemas comerciales		
Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Crear soluciones a problemáticas futuras del cliente.		
Definición	Comportamientos	
A	Capacidad para desarrollar una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su propia empresa.	Tiene un profundo conocimiento del negocio y los productos de sus clientes.
		Investiga a fondo las necesidades de los clientes y sus problemas, y estudia otras variables de tipo económico y social que pueden impactar en la participación de los productos de éstos en el mercado.
		Realiza un análisis detallado e identifica los orígenes o las causas de los problemas del cliente para poder diseñar estrategias de solución
		Establece enfoques y esquemas no existentes previamente para resolver problemas más complejos de los clientes, y en base a ello desarrolla soluciones creativas efectivas.
		Se anticipa a posibles problemas y situaciones del cliente no explícitas, que requieren alto grado de creatividad y visión a futuro, y desarrolla propuestas innovadoras y acertadas para enfrentarlos.
		Logra los más altos niveles de satisfacción en sus clientes.
B	Capacidad para desarrollar soluciones complejas, incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de las mismas.	Conoce bien el negocio y los productos del cliente.
		Investiga y aclara los requerimientos de los clientes.
		Se adelanta a los problemas potenciales de los clientes resolviendo dificultades no evidentes.
		Desarrolla por si mismo enfoques complejos y no existentes previamente para resolver los problemas de los clientes.
C	Capacidad para desarrollar soluciones sobre la base de su conocimiento acerca de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.	Busca el asesoramiento de especialistas para desarrollar soluciones complejas y creativas que resuelven los problemas de los clientes y producen su satisfacción.
		Mejora sus conocimientos acerca de los clientes y sus productos, en la medida en que se le acerca información.
		Investiga acerca de los requerimientos y necesidades de los clientes.
		Desarrolla soluciones que no requieren de un alto grado de creatividad, basándose en situaciones similares ya conocidas.
D	Capacidad para desarrollar propuestas sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente, y proponer un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.	Realiza propuestas sencillas que, aunque responden a problemas de poca complejidad, contribuyen en la satisfacción del cliente.
		Tiene un conocimiento adecuado acerca del negocio del cliente.
		Comprende los requerimientos de los clientes cuando le son explicados, y realiza propuestas para lograr su satisfacción.
		Se anticipa a problemas futuros de los clientes más conocidos o habituales.
	Resuelve los problemas de los clientes que requieren de respuestas estándar, aprendidas en base a la experiencia.	

10. visión estratégica

Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el fin de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa y/o área a su cargo como un sistema integral para lograr objetivos retadores, asociados a la estrategia corporativa.

	Definición	Comportamientos
A	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar la utilización de las fortalezas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.	Se anticipa y comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo.
		Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el aprovechamiento de las fortalezas de la organización y actuar sobre sus debilidades.
		Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización.
		Fija la visión de la institución y conduce a esta como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.
		Es considerado en el mercado una autoridad en materia de visión estratégica.
B	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Habilidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas y actuar sobre las debilidades, a partir de la consideración de las oportunidades que ofrece el contexto. Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. Capacidad para comprender que el objetivo final es alcanzar metas retadoras asociadas a la estrategia corporativa.	Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo.
		Modifica procedimientos del área a su cargo que permiten optimizar las fortalezas de la organización y actuar sobre sus debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades que se presentan.
		Comprende y utiliza las oportunidades del entorno logrando beneficios para su área de trabajo.
		Conduce el área bajo su responsabilidad teniendo en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre la totalidad.
		Comprende que el objetivo último es que las acciones de las distintas áreas se vean reflejadas en el logro de la estrategia de la organización.
C	Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto y mediano plazo en la organización. Habilidad para proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, a fin de mejorar la utilización de los recursos y fortalezas, y reducir las debilidades. Capacidad para actuar y/o conducir el grupo a su cargo bajo la visualización de la empresa y su área específica con sistemas integrados.	Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto y mediano plazo.
		Propone mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación para mejorar la actualización de los recursos y fortalezas, y la reducción de las debilidades.
		Lleva a cabo los planes empresariales y de negocios que define la organización para el logro de los objetivos planteados, y los implementa en su grupo de trabajo.
		Actúa y/o conduce el grupo a su cargo teniendo siempre presente que actúa dentro de una organización que se ha definido como un sistema integrado.
		Reconoce la importancia que tienen tanto sus acciones como las de su grupo, y cómo estas repercuten en el logro de la estrategia corporativa.

D	Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.	Se adecua a los cambios del entorno.
		Detecta nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.
		Trabaja utilizando los procesos y procedimientos que le indica la organización para lograr un mejor resultado en sus tareas y de esta forma ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa.
		Comprende que la organización donde trabaja es un sistema integrado.
		Realiza su trabajo consciente de que sus acciones tienen incidencia en el logro de la estrategia corporativa.

11. Pensamiento estratégico

Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

Definición		Comportamientos	
A	Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando se debe identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.	Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.	
		Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica.	
		Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos.	
		Detecta con facilidad nuevas oportunidades de negocios, para la compra de empresas en marcha, o para realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores.	
		Percibe oportunamente cuando hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.	
		Se anticipa siempre a sus competidores, generando oportunidades aun en situaciones restrictivas.	
		Establece y mantiene alianzas estratégicas con clientes, proveedores y/o competidores, a fin de potenciar los negocios actuales o potenciales.	
B	Capacidad para comprender los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detectando nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.	Comprende los cambios en el entorno y las oportunidades de mercado.	
		Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de su organización para la toma de decisiones.	
		Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas, y lo logra.	
		Detecta nuevas oportunidades para hacer negocios y para crear alianzas estratégicas.	
C	Habilidad para adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocio.	Esta atento a los cambios en el entorno.	
		Interpreta adecuadamente la información de la que dispone.	
		Puede adecuarse a los cambios de contexto detectando nuevas oportunidades de negocio, en situaciones favorables.	
		Identifica correctamente y con facilidad a las personas que podrían ayudarlo a alcanzar objetivos, manteniendo con ellos contactos informales pero constantes.	
D	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado.	Se le hace difícil estar actualizado, informado, e interpretar correctamente y en tiempo razonable los datos sobre cambios de contexto, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.	
		Sus análisis son simples y lineales, por lo que no puede caracterizar diversos escenarios posibles frente a una situación dada.	
		Suele estar atrasado en el mercado respecto de la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento.	
		Le cuesta detectar nuevas oportunidades de negocio.	
		Tiene dificultad para identificar a las personas que podrían ayudarlo a alcanzar sus objetivos.	

12. Conocimientos técnicos

Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y mantener el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.

Definición		Comportamientos	
A	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad por compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Implica ser reconocido como experto en la comunidad donde actúa.	Entiende, conoce y lo demuestra y pone en práctica, a nivel de experto todos los temas de su especialidad y función, desde los más sencillos hasta los más complejos.	
		Renueva de manera constante su interés y curiosidad por aprender.	
		Comparte con los demás sus conocimientos y experiencia.	
		Asume activamente el rol de entrenador de otros, con el propósito de ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en las materias que domina	
		Se constituye como un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Es reconocido en la comunidad donde actúa como experto.	
B	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad por compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos en relación a los temas a su cargo.	Entiende, conoce y lo pone en práctica todos los temas de su especialidad y función, desde los más sencillos hasta los más complejos.	
		Mantiene de manera constante su interés y curiosidad por aprender.	
		Utiliza sus conocimientos y experiencia, y los comparte con los demás.	
		Toma activamente el rol de entrenador de otros, logrando ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en las materias que domina.	
		Es un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos relativos a los procesos a su cargo.	
C	Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para que realicen sus tareas con eficacia. Capacidad para constituirse en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación a los temas relativos a su puesto de trabajo.	Entiende, conoce y pone en práctica diferentes temas de su especialidad y función.	
		Mantiene un constante interés por aprender.	
		Se muestra abierto a compartir con los demás sus conocimientos y experiencia.	
		Asume el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desempeñar eficazmente sus tareas.	
		Se constituye como un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con su puesto de trabajo.	
D	Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos relacionados con su función, y mantener de manera constante su interés por aprender. Capacidad para compartir con otros sus conocimientos y experiencias.	Entiende, conoce y pone en práctica diferentes temas relacionados con el desempeño de su función.	
		Evidencia un constante interés por aprender.	
		No tiene problemas en compartir con los demás sus conocimientos y experiencia.	
		Contribuye a mejorar el desempeño de otros funcionarios en sus tareas, en función de su propio conocimiento técnico de los temas de su especialidad.	
		Es visto por su entorno próximo como una instancia válida de consulta sobre los temas técnicos relacionados con el desempeño de su trabajo.	

3.2. La evaluación como medio para identificar candidatos a ocupar la posición de director comercial.

Para identificar a los candidatos viables a ocupar la posición de director comercial, lo más conveniente es llevar a cabo una evaluación de las competencias de los trabajadores con respecto a las competencias de dicho puesto.

Lo anterior servirá para asegurar a los candidatos viables, es decir, aquellos cuyas competencias se adecuan en un mayor nivel a las competencias del puesto de director comercial; la evaluación puede empezar con los trabajadores que se encuentran dentro de la misma familia de puestos a la que pertenece el puesto a cubrir.

De esta manera, debido a que la posición directiva a cubrir se encuentra dentro del área comercial, es recomendable iniciar la evaluación con los trabajadores adscritos a esa área, considerando a aquellos que al momento de la evaluación han demostrado un desempeño superior en su puesto de trabajo.

3.2.1. La entrevista de eventos conductuales como método para evaluar las competencias del puesto de director comercial.

Para evaluar las competencias de los trabajadores se propone utilizar la técnica de entrevista de eventos conductuales la cual ha sido señalada por Saracho (2005) como la óptima para evaluar las competencias de los puestos de nivel superior.

El uso de esta técnica plantea primero, la aplicación de preguntas denominadas técnicamente de “flash - back”, y posteriormente, la aplicación de preguntas de focalización; a continuación se plantean una serie de pasos en los cuales se hace uso de ambos tipos de preguntas.

Como primer paso antes de efectuar la entrevista se deberá dar una breve explicación a la persona evaluada del motivo y los fines de esta, para lo cual se

tomará como base el ejemplo planteado por Saracho (2005), para este tipo de entrevista:

“El propósito de esta entrevista es saber como hace usted su trabajo. Para ello le pediré que me cuente algunos de los sucesos más importantes con los que se ha encontrado en su puesto, cuál fue la situación y qué fue lo que hizo. Dado que usted ha sido elegido para ser entrevistado por su experiencia y buen desempeño, con esa información podremos identificar las capacidades que usted pone en juego para hacerlo” (p.151).

El siguiente paso es obtener información general del puesto actual de la persona evaluada y las responsabilidades que éste implica, para lo cual se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se llama exactamente su puesto actual?
- ¿A qué posición reporta?
- ¿Qué puestos le reportan a usted?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades y funciones más importantes?

Con la información que proporcione el entrevistado se llenará el siguiente formato (Ver tabla 11) el cual será el preámbulo a la entrevista de eventos conductuales.

Tabla 11. Formato de datos laborales preliminares del entrevistado. Elaboración propia.

Datos laborales preliminares	
Instrucciones:	
1. Explique al entrevistado el propósito de la entrevista, porqué ha sido elegido para la entrevista y la duración aproximada.	
2. Pregunte al entrevistado por una situación general relacionada con la competencia.	
3. Efectúe primero las preguntas de “flash – back” sugeridas y posteriormente las preguntas de focalización.	
4. Registre en los cuadros los comportamientos que el entrevistado mencione.	
a). Nombre:	
b). Puesto:	
c). Puesto al que reporta:	
d). Puestos que le reportan:	
e). Responsabilidades y funciones más importantes:	

En el momento en el cual el entrevistado describe sus actividades será importante efectuar las preguntas de “flash – back”, las cuales tienen como objetivo hacer recordar al sujeto una situación específica acontecida en el pasado, y que le permitió poner en acción una o varias conductas o comportamientos para alcanzar resultados sobresalientes.

Por cada actividad que el entrevistado mencione se deberá plantear al menos una pregunta de “flash – back”, la cual deberá estar relacionada con la competencia que se desea indagar. En este punto también resulta factible utilizar el diccionario de preguntas de Alles (2010b) para plantear las preguntas de tipo “flash – back”.

Como ejemplo, en la siguiente tabla se describe la actividad relatada por el entrevistado, y se describe también la pregunta a formular basada en la información que ofrece el sujeto en relación con la competencia de la cual se desea obtener información, en este caso la competencia es: planear, dirigir y controlar las estrategias de ventas.

Tabla 12. Ejemplo de pregunta “Flash – Back”. (Saracho, 2005).

Actividad relatada por el entrevistado	Ejemplo pregunta Flash-Back formulada
En principio tengo que armar el Plan de Negocios Anual con objetivos específicos para cada trimestre.	¿Podría pensar en una situación en la que haber armado correctamente el plan de negocios resultó crítico para obtener resultados exitosos?
Otra cosa que tengo que hacer es, dentro de lo que sería el Marketing Plan, definir el mix de productos y servicios que me van a permitir llegar a los objetivos del plan de negocios	¿Podría pensar en una situación en la que definir correctamente el mix resultó crítico para obtener los objetivos del plan de negocios?
Otra cosa, que es trabajo casi del día a día, es controlar el avance del Project, como vamos con las ventas, si se está cumpliendo el forecast (pronóstico), dónde estamos bien, dónde tenemos desvíos, y encarar las acciones correspondientes para llegar a la cuota.	¿Podría recordar una situación en la que esa tarea resultó particularmente crítica para llegar a sus objetivos?
	¿Podría recordar una situación en la que encaró alguna acción exitosa que le permitió llegar a la cuota?

Una vez que el candidato logra recordar una situación, la entrevista se puede estructurar con base en la técnica de la entrevista STAR, la cual contempla generar preguntas de focalización para la obtención de información de cada una de las fases en la que este tipo de entrevista está dividida, a saber: situación, tarea, acción y resultados, de la experiencia que narre el sujeto.

En esta parte de la entrevista se deberá hacer énfasis en obtener la información exacta de la situación y las causas que la originaron, las responsabilidades y objetivos que debía cumplir, así como las personas involucradas; las acciones que tomó y a quienes afectó en dicha situación, y finalmente, cuáles fueron los resultados y consecuencias.

El entrevistador deberá hacer hincapié en los comportamientos o conductas que el sujeto realizó para desenvolverse en una situación en particular, las cuales a su vez, nos permitirán efectuar el cotejo contra el diccionario de competencias y comportamientos que se confeccionó para la evaluación.

En los siguientes formatos se registrarán las respuestas del trabajador de acuerdo a la descripción que hizo de cada una de sus actividades con el fin de identificar los comportamientos sobresalientes; así mismo se registrará el nivel de la competencia mostrada por el sujeto y la modalidad de desarrollo sugerida.

Formato para realizar entrevista de eventos conductuales para evaluación de competencias. Relaciones públicas.
Elaboración propia.

Entrevista de Eventos Conductuales				
Competencia a evaluar: 1. Relaciones públicas				
<p>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 cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresarial en los momentos y las formas adecuadas. Capacidad para identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.</p>				
(1) Preguntas tipo “flash - back” Sugeridas	(2) Preguntas de focalización (Técnica STAR)			
	Situación/Tarea	Acciones	Resultados	
	¿Qué paso?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo? ¿Cuál era su cometido en la situación?	¿Qué hizo en aquella situación?, ¿qué dijo?, ¿a quién?, ¿qué pasó?	¿Cuál fue el resultado?, ¿qué pasó después?	
¿Podría pensar en una situación en la que tuvo que realizar una negociación crítica con un representante del gobierno?				
¿Podría recordar una situación difícil en la que tuvo que convencer a los accionistas de las ventajas de su plan?				
Nivel de competencia requerida	A=Alto			
Nivel de competencia registrada	A=Alto	B=Bueno	C=Suficiente	D=No presenta
¿Requiere desarrollo?	SI		NO	
Modalidad de desarrollo sugerida				

Formato para realizar entrevista de eventos conductuales para evaluación de competencias. Toma de decisiones.
Elaboración propia.

Entrevista de Eventos Conductuales			
Competencia a evaluar: 2. 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.			
(1) Preguntas tipo “flash - back” Sugeridas	(2) Preguntas de focalización (Técnica STAR)		
	<i>Situación/Tarea</i>	<i>Acciones</i>	<i>Resultados</i>
	¿Qué paso?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo? ¿Cuál era su cometido en la situación?	¿Qué hizo en aquella situación?, ¿qué dijo?, ¿a quién?, ¿qué pasó?	¿Cuál fue el resultado?, ¿qué pasó después?
¿Podría recordar, cuál fue la decisión más importante que tomo en su último trabajo?			
¿Podría pensar en una situación en la cual tomo una decisión que resulto exitosa para su empresa y/o área a su cargo?			
Nivel de competencia requerida	A=Alto		
Nivel de competencia registrada	A=Alto	B=Bueno	C=Suficiente D=Mínimo requerido
¿Requiere desarrollo?	SI		NO
Modalidad de desarrollo sugerida			

Formato para realizar entrevista de eventos conductuales para evaluación de competencias. Responsabilidad. Elaboración propia.

Entrevista de Eventos Conductuales				
Competencia a evaluar: 3. Responsabilidad				
Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar 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.				
(1) Preguntas tipo "flash - back" Sugeridas	(2) Preguntas de focalización (Técnica STAR)			
	<i>Situación/Tarea</i>	<i>Acciones</i>	<i>Resultados</i>	
	¿Qué paso?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo? ¿Cuál era su cometido en la situación?	¿Qué hizo en aquella situación?, ¿qué dijo?, ¿a quién?, ¿qué pasó?	¿Cuál fue el resultado?, ¿qué pasó después?	
¿Podría pensar en una situación en la que se le presentaron inconvenientes para cumplir con un compromiso en el trabajo?				
¿Podría recordar un caso en el que tuvo que colaborar con otra área a fin de alcanzar un resultado que era importante para la empresa?				
Nivel de competencia requerida	A=Alto			
Nivel de competencia registrada	A=Alto	B=Bueno	C=Suficiente	D=No presenta
¿Requiere desarrollo?	SI		NO	
Modalidad de desarrollo sugerida				

Formato para realizar entrevista de eventos conductuales para evaluación de competencias. Desarrollo y autodesarrollo de talento. Elaboración propia.

Entrevista de Eventos Conductuales				
Competencia a evaluar: 4. Desarrollo y autodesarrollo de talento				
Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimiento y competencias) propio y de los demás y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda de aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio.				
(1) Preguntas tipo “flash - back” Sugeridas	(2) Preguntas de focalización (Técnica STAR)			
	<i>Situación/Tarea</i>	<i>Acciones</i>	<i>Resultados</i>	
	¿Qué paso?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo? ¿Cuál era su cometido en la situación?	¿Qué hizo en aquella situación?, ¿qué dijo?, ¿a quién?, ¿qué pasó?	¿Cuál fue el resultado?, ¿qué pasó después?	
¿Podría recordar un caso en el que tuvo que emprender voluntariamente actividades para actualizarse?				
¿Podría recordar una situación en la que tuvo que involucrarse para capacitar al personal que estaba bajo su cargo?				
Nivel de competencia requerida	B=Bueno			
Nivel de competencia registrada	A=Alto	B=Bueno	C=Suficiente	D=Mínimo requerido
¿Requiere desarrollo?	SI		NO	
Modalidad de desarrollo sugerida				

Formato para realizar entrevista de eventos conductuales para evaluación de competencias. Desarrollo estratégico de los RRHH. Elaboración propia.

Entrevista de Eventos Conductuales				
Competencia a evaluar: 5. Desarrollo estratégico de los RRHH				
Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.				
(1) Preguntas tipo "flash - back" Sugeridas	(2) Preguntas de focalización (Técnica STAR)			
	<i>Situación/Tarea</i>	<i>Acciones</i>	<i>Resultados</i>	
	¿Qué paso?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo? ¿Cuál era su cometido en la situación?	¿Qué hizo en aquella situación?, ¿qué dijo?, ¿a quién?, ¿qué pasó?	¿Cuál fue el resultado?, ¿qué pasó después?	
¿Podría recordar un caso en el que colaboró para el diseño de un plan de compensaciones?				
¿Podría pensar una situación en la que anticipo las necesidades de personal para el área a su cargo?				
Nivel de competencia requerida	B=Bueno			
Nivel de competencia registrada	A=Alto	B=Bueno	C=Suficiente	D=Mínimo requerido
¿Requiere desarrollo?	SI		NO	
Modalidad de desarrollo sugerida				

Formato para realizar entrevista de eventos conductuales para evaluación de competencias. Capacidad de planificación y organización. Elaboración propia.

Entrevista de Eventos Conductuales				
Competencia a evaluar: 6. Capacidad de planificación y de 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 correctivas necesarias.				
(1) Preguntas tipo “flash - back” Sugeridas	(2) Preguntas de focalización (Técnica STAR)			
	<i>Situación/Tarea</i>	<i>Acciones</i>	<i>Resultados</i>	
	¿Qué paso?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo? ¿Cuál era su cometido en la situación?	¿Qué hizo en aquella situación?, ¿qué dijo?, ¿a quién?, ¿qué pasó?	¿Cuál fue el resultado?, ¿qué pasó después?	
¿Podría recordar una situación en la que usted fue el responsable de implementar un proyecto?				
¿Podría pensar en una situación en la que le fue asignado el control de un proyecto diseñado y planeado por otro?				
Nivel de competencia requerida	A=Alto			
Nivel de competencia registrada	A=Alto	B=Bueno	C=Suficiente	D=Mínimo requerido
¿Requiere desarrollo?	SI		NO	
Modalidad de desarrollo sugerida				

Formato para realizar entrevista de eventos conductuales para evaluación de competencias. Planeación y administración de presupuestos. Elaboración propia.

Entrevista de Eventos Conductuales				
Competencia a evaluar: 7. Planeación y administración de presupuestos				
Capacidad para delinear las acciones, procedimientos y objetivos para fijar los recursos económicos, humanos y factores de producción necesarios para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Capacidad para realizar y fomentar acciones encaminadas al uso racional de todos los recursos de la organización.				
(1) Preguntas tipo "flash - back" Sugeridas	(2) Preguntas de focalización (Técnica STAR)			
	<i>Situación/Tarea</i>	<i>Acciones</i>	<i>Resultados</i>	
	¿Qué paso?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo? ¿Cuál era su cometido en la situación?	¿Qué hizo en aquella situación?, ¿qué dijo?, ¿a quién?, ¿qué pasó?	¿Cuál fue el resultado?, ¿qué pasó después?	
¿Podría recordar una situación en la que delineó las acciones a seguir para mejorar la productividad de su área?				
¿Podría pensar en un caso en el cual se le asignaron recursos limitados y tuvo que racionalizar esos recursos para cumplir con sus objetivos?				
Nivel de competencia requerida	A=Alto			
Nivel de competencia registrada	A=Alto	B=Bueno	C=Suficiente	D=Mínimo requerido
¿Requiere desarrollo?	SI		NO	
Modalidad de desarrollo sugerida				

Formato para realizar entrevista de eventos conductuales para evaluación de competencias. Conducción de personas.
Elaboración propia.

Entrevista de Eventos Conductuales				
Competencia a evaluar: 8. Conducción de personas				
Capacidad para dirigir a un grupo de colaboradores. Implica brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y la capacidad para distribuir las tareas en el equipo, en función de las competencias de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de todos los integrantes hacia un objetivo determinado, identificar y reconocer aquello que los motiva y estimula con el fin de permitirles realizar sus mejores contribuciones.				
(1) Preguntas tipo “flash - back” sugeridas	(2) Preguntas de focalización (Técnica STAR)			
	<i>Situación/Tarea</i>	<i>Acciones</i>	<i>Resultados</i>	
	¿Qué paso?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo? ¿Cuál era su cometido en la situación?	¿Qué hizo en aquella situación?, ¿qué dijo?, ¿a quién?, ¿qué pasó?	¿Cuál fue el resultado?, ¿qué pasó después?	
¿Podría pensar en una situación en la que tuvo que coordinar un equipo con integrantes que poseían poca o nula actitud para realizar sus actividades?				
¿Podría recordar una situación en la que tuvo que delegar responsabilidades a sus colaboradores?				
Nivel de competencia requerida	B=Bueno			
Nivel de competencia registrada	A=Alto	B=Bueno	C=Suficiente	D=Mínimo requerido
¿Requiere desarrollo?	SI		NO	
Modalidad de desarrollo sugerida				

Formato para realizar entrevista de eventos conductuales para evaluación de competencias. Resolución de problemas comerciales. Elaboración propia.

Entrevista de Eventos Conductuales				
Competencia a evaluar: 9. Resolución de problemas comerciales				
Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.				
(1) Preguntas tipo "flash - back" Sugeridas	(2) Preguntas de focalización (Técnica STAR)			
	<i>Situación/Tarea</i>	<i>Acciones</i>	<i>Resultados</i>	
	¿Qué paso?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo? ¿Cuál era su cometido en la situación?	¿Qué hizo en aquella situación?, ¿qué dijo?, ¿a quién?, ¿qué pasó?	¿Cuál fue el resultado?, ¿qué pasó después?	
¿Podría pensar en una situación en la cual implemento una mejora para un cliente insatisfecho?				
¿Podría pensar en una negociación que realizo a un cliente potencial, y logro que este eligiera su proyecto?				
Nivel de competencia requerida	A=Alto			
Nivel de competencia registrada	A=Alto	B=Bueno	C=Suficiente	D=Mínimo requerido
¿Requiere desarrollo?	SI		NO	
Modalidad de desarrollo sugerida				

Formato para realizar entrevista de eventos conductuales para evaluación de competencias. Visión estratégica.
Elaboración propia.

Entrevista de Eventos Conductuales				
Competencia a evaluar: 10. Visión estratégica				
Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el fin de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa y/o área a su cargo como un sistema integral para lograr objetivos retadores, asociados a la estrategia corporativa.				
(1) Preguntas tipo “flash - back” Sugeridas	(2) Preguntas de focalización (Técnica STAR)			
	<i>Situación/Tarea</i>	<i>Acciones</i>	<i>Resultados</i>	
	¿Qué paso?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo? ¿Cuál era su cometido en la situación?	¿Qué hizo en aquella situación?, ¿qué dijo?, ¿a quién?, ¿qué pasó?	¿Cuál fue el resultado?, ¿qué pasó después?	
¿Podría pensar en un caso en el que tuvo que diseñar una estrategia basada en los conocimientos de la economía local e internacional?				
¿Podría pensar en los planes que definió para su área u organización en la consecución de la estrategia organizacional?				
Nivel de competencia requerida	A=Alto			
Nivel de competencia registrada	A=Alto	B=Bueno	C=Suficiente	D=Mínimo requerido
¿Requiere desarrollo?	SI		NO	
Modalidad de desarrollo sugerida				

Formato para realizar entrevista de eventos conductuales para evaluación de competencias. Pensamiento estratégico.
Elaboración propia.

Entrevista de Eventos Conductuales				
Competencia a evaluar: 11. Pensamiento estratégico				
Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.				
(1) Preguntas tipo “flash - back” Sugeridas	(2) Preguntas de focalización (Técnica STAR)			
	<i>Situación/Tarea</i>	<i>Acciones</i>	<i>Resultados</i>	
	¿Qué paso?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo? ¿Cuál era su cometido en la situación?	¿Qué hizo en aquella situación?, ¿qué dijo?, ¿a quién?, ¿qué pasó?	¿Cuál fue el resultado?, ¿qué pasó después?	
¿Podría pensar en una situación en la que tuvo que identificar oportunidades de negocio para su organización?				
¿Podría recordar una situación en la que tuvo que sacrificar un negocio de la organización?				
Nivel de competencia requerida	A=Alto			
Nivel de competencia registrada	A=Alto	B=Bueno	C=Suficiente	D=No presenta
¿Requiere desarrollo?	SI		NO	
Modalidad de desarrollo sugerida				

Formato para realizar entrevista de eventos conductuales para evaluación de competencias. Conocimientos técnicos.
Elaboración propia.

Entrevista de Eventos Conductuales				
Competencia a evaluar: 12. Conocimientos técnicos				
Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y mantener el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.				
(1) Preguntas tipo "flash - back" Sugeridas	(2) Preguntas de focalización (Técnica STAR)			
	<i>Situación/Tarea</i>	<i>Acciones</i>	<i>Resultados</i>	
	¿Qué paso?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo? ¿Cuál era su cometido en la situación?	¿Qué hizo en aquella situación?, ¿qué dijo?, ¿a quién?, ¿qué pasó?	¿Cuál fue el resultado?, ¿qué pasó después?	
¿Recuerda alguna situación en la que resolvió un problema valiéndose de sus conocimientos técnicos y/o experiencia previa?				
¿Recuerda una situación en la que su aporte a la solución de un problema trajo consigo una mejora cualitativa para su área a cargo u organización?				
Nivel de competencia requerida	B=Bueno			
Nivel de competencia registrada	A=Alto	B=Bueno	C=Suficiente	D=Mínimo requerido
¿Requiere desarrollo?	SI		NO	
Modalidad de desarrollo sugerida				

3.3. La lista de competencias como referente para la evaluación.

Una vez concluida la entrevista, se deberán comparar y analizar los resultados para identificar a los candidatos cuyo mayor grado de adecuación al puesto de director comercial, les permita ser contemplados como sucesores a dicho puesto.

Cuando se utiliza la evaluación como medio para determinar el nivel de las competencias de un trabajador generalmente se hace en referencia a un patrón ya establecido, ese patrón será la lista de competencias del director comercial definida con anterioridad.

De esta manera, la lista de las competencias propuesta servirá como patrón para determinar en relación con los resultados obtenidos por los trabajadores en su evaluación, la adecuación entre las competencias del trabajador y las del puesto de director comercial, es decir, su potencial para ocupar dicho puesto en el futuro.

A continuación se presentan las competencias del puesto de director comercial, así como los niveles asignados a estas.

Tabla 13. Lista de competencias de la posición de director comercial. Elaboración propia.

Tipo	Competencia	Nivel requerido			
		A	B	C	D
CARDINALES	1. Relaciones públicas.	X			
	2. Toma de decisiones.	X			
	3. Responsabilidad.	X			
	4. Desarrollo y autodesarrollo de talento.		X		
POR AREA	5. Desarrollo estratégico de los RRHH.		X		
	6. Capacidad de planificación y de organización.	X			
	7. Planeación y administración de presupuestos.	X			
	8. Conducción de personas.		X		
GERENCIALES	9. Resolución de problemas comerciales.	X			
	10. Visión estratégica.	X			
	11. Pensamiento estratégico.	X			
	12. Conocimientos técnicos.		X		

3.3.1. Comparativo de los resultados de la evaluación.

El comparativo de los resultados de la evaluación consiste en realizar el cruce entre las competencias del puesto de director comercial y las competencias del trabajador evaluado.

Como ejemplo, se asignaron valores (representados con la letra E) al azar a la lista de competencias del director general para efectuar el comparativo.

Tabla 14. Ejemplo. Resultados de la evaluación de las competencias de la posición de director comercial. Elaboración propia.

Tipo	Competencia	Nivel de los resultados			
		A	B	C	D
CARDINALES	1. Relaciones públicas.		E		
	2. Toma de decisiones.		E		
	3. Responsabilidad.		E		
	4. Desarrollo y autodesarrollo de talento.		E		
POR AREA	5. Desarrollo estratégico de los RRHH.		E		
	6. Capacidad de planificación y de organización.	E			
	7. Planeación y administración de presupuestos.	E			
	8. Conducción de personas.		E		
GERENCIALES	9. Resolución de problemas comerciales.	E			
	10. Visión estratégica.	E			
	11. Pensamiento estratégico.	E			
	12. Conocimientos técnicos.		E		

Por si solos, los resultados de la tabla anterior no podrán determinar si estos cubren adecuadamente los requerimientos del puesto de director comercial, para ello se tendrán que comparar contra la lista de competencias definida y establecida previamente.

Sólo cuando se ejecute el comparativo o cruce entre las competencias se podrá establecer si el evaluado se adecúa a las competencias del puesto de director comercial, qué competencias sobrepasaron el nivel esperado y cuáles resultaron

negativas, y como consecuencia de ello identificar las competencias donde existan brechas o diferencias.

Tabla15. Comparativo: competencias trabajador vs. competencias posición de director comercial. La letra E representa el resultado del trabajador y la letra X el requerimiento de la competencia de director comercial. Elaboración propia.

Tipo	Competencia	Nivel requerido vs Nivel de resultado evaluados			
		A	B	C	D
CARDINALES	1. Relaciones públicas.	X	E		
	2. Toma de decisiones.	X	E		
	3. Responsabilidad.	X	E		
	4. Desarrollo y autodesarrollo de talento.		X/E		
POR AREA	5. Desarrollo estratégico de los RRHH.		X/E		
	6. Capacidad de planificación y de organización.	X/E			
	7. Planeación y administración de presupuestos.	X/E			
	8. Conducción de personas.		X/E		
GERENCIALES	9. Resolución de problemas comerciales.	X/E			
	10. Visión estratégica.	X/E			
	11. Pensamiento estratégico.	X/E			
	12. Conocimientos técnicos.		X/E		

En la tabla 15 se muestra el cruce entre las competencias del puesto de director comercial y las competencias del trabajador que se utilizó como ejemplo (tabla 14), de este comparativo se derivó la siguiente información:

Nueve de las doce competencias que integran el puesto de director comercial resultaron adecuadas lo cual implica una fuerte adecuación al puesto en términos generales.

Tres competencias: relaciones públicas, toma de decisiones y responsabilidad resultaron con un grado o nivel abajo de lo requerido por el patrón de competencias establecido.

De esta forma se obtuvo un comparativo y fue posible identificar la existencia de brechas o diferencias en algunas de las competencias las cuales se explicaran en el siguiente punto.

3.3.2. Gráfica para la identificación de brechas.

Cuando el comparativo entre las competencias se efectúa, como fue el caso del punto anterior, se podrán encontrar diferentes tipos de brechas: neutrales o positivas, en la cual el evaluado iguala o supera el nivel requerido por la competencia, y negativas, en la que el evaluado no logra el nivel solicitado por la competencia.

Para ejemplificar los tipos de brechas se retomaron los datos del punto anterior y se proyectaron en la siguiente gráfica (Ver figura 2).

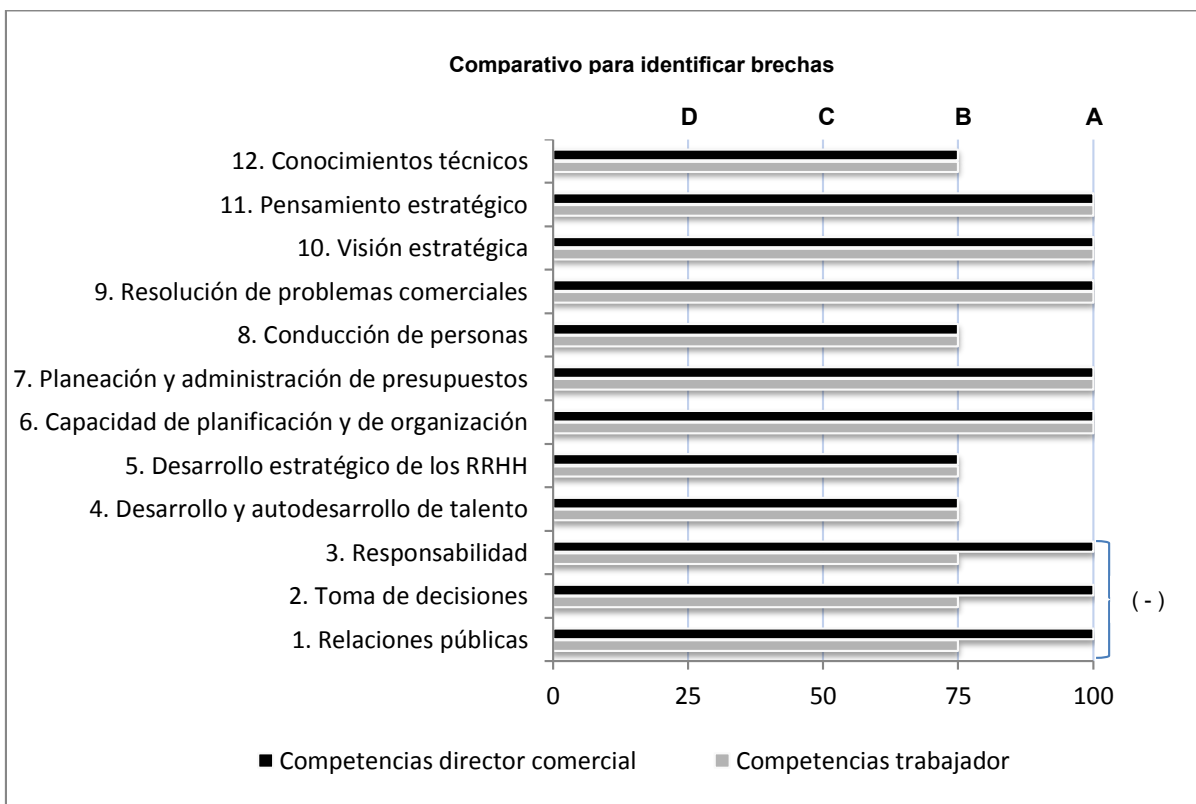


Figura 2. Comparativo para la identificación de brechas. Elaboración propia.

De esta forma, a partir de la gráfica que se muestra en la figura 2, se aprecia lo siguiente:

El nivel requerido por las competencias de la posición de director comercial en color negro, y el comparativo contra el resultado de las competencias del trabajador evaluado, las cuales se encuentran en color gris.

Derivado de este comparativo, se observaron los diferentes tipos de brecha ya referidos, por una parte brechas negativas en las tres primeras competencias y brechas neutrales o positivas en el resto de las competencias.

Así, al analizar la gráfica de la figura 2 se obtuvo información que permitió tener un enfoque cualitativo de los grados de diferencia entre las distintas brechas. (Ver tabla 16).

Tabla 16. Resultados de diferentes tipos de brecha. Elaboración propia.

Tipo de Brecha	Competencias	Grados de diferencia
Brechas negativas	Relaciones públicas.	-1
	Toma de decisiones.	-1
	Responsabilidad.	-1
Brechas neutrales o positivas	Desarrollo y autodesarrollo de talento	0
	Desarrollo estratégico de los RRHH	0
	Capacidad de planificación y de organización	0
	Planeación y administración de presupuestos	0
	Conducción de personas	0
	Resolución de problemas comerciales	0
	Visión estratégica	0
	Pensamiento estratégico	0
	Conocimientos técnicos	0
Totales		-3

Con base a las brechas negativas o también llamadas brechas de entrenamiento, ya que en ellas se enfocan las actividades para desarrollar las competencias que no lograron el grado de adecuación necesario, el área de recursos humanos tendrá que implementar una o varias modalidades de desarrollo para lograr en un intervalo de tiempo determinado la adecuación al nivel de competencia requerido.

Cabe mencionar, que para las brechas neutrales o positivas también se podrán implementar modalidades de desarrollo con el objetivo de mantener y/o mejorar el nivel de las competencias actuales del trabajador hasta que se dé el momento de cambio en la posición de director comercial entre el sucedido y el sucesor.

3.3.3. Matriz de candidatos seleccionados.

Las evaluaciones por competencias permitirán seleccionar a aquellas personas que hayan logrado el mayor grado de adecuación a las competencias del puesto de director comercial a ocupar, lo cual a su vez permitirá generar una matriz de estos trabajadores que cuentan con potencial para desarrollar en el futuro posiciones clave dentro de la organización.

Generalmente, se elige a más de un sucesor, Alles (2009c), en ese sentido sugiere dos o más sucesores y determinar quien será la primera opción ya que no todos los seleccionados tienen el mismo grado de adecuación persona – puesto, lo cual significa que no es indiferente la elección de uno u otro sucesor.

En la tabla 17 se propone la consolidación de la información de los sucesores seleccionados, el cual debe ser llenado de la siguiente forma:

En el nombre y puesto actual se deberá escribir el nombre completo del sucesor y el puesto que ocupa actualmente. Esta información se consigue al momento de iniciar la entrevista para evaluar al trabajador.

En el espacio de adecuación al puesto a ocupar se deberá colocar el porcentaje alcanzado por el trabajador con respecto al puesto evaluado, el cual se obtiene de la siguiente manera:

A cada grado de las competencias se le asigna un número: D=25, C=50, B=75, A=100 entendiéndose con esto que el número asignado a cada grado representa el porcentaje de cubrimiento de la competencia.

Enseguida se identifican las competencias que resultaron con brechas neutrales o positivas, lo cual significa que son competencias que están cubiertas al 100%. Posteriormente se identifican las competencias con brechas negativas y se observa el grado en el que se encuentran, si una competencia está en grado B significa que se encuentra cubierta al 75%, si esta en grado C estará al 50%, Etc.

A continuación se suman los porcentajes de todas las competencias, retomando los datos del comparativo anterior en el cual se tiene nueve competencias con

brecha neutral o positiva, es decir: $9 \times 100 = 900$, y tres competencias negativas con un grado de diferencia, esto es, en grado B, se tiene: $3 \times 75 = 225$, la suma de ambas cantidades da lo siguiente $900 + 225 = 1125$, lo cual se divide entre el número total de competencias, obteniéndose lo siguiente: $1125 / 12 = 93.75$, el cual será el porcentaje de adecuación del trabajador evaluado al puesto de director comercial.

En referencia al espacio de brechas negativas, se coloca el nombre de las competencias cuyas brechas resultaron negativas, así como su grado; de la misma manera en el rubro de grados de diferencia totales se escribirá el número de grados totales que resulta de la suma entre brechas neutrales o positivas y brechas negativas. Esta información se puede obtener de la tabla 16 que se describió anteriormente.

Tabla 17. Formato matriz de sucesores al puesto de director comercial. Elaboración propia.

Director Comercial			
	Sucesor 1 (Opción 1)	Sucesor 2 (Opción 2)	Sucesor 3 (Opción3)
Nombre			
Puesto actual			
Adecuación al puesto a ocupar			
Brechas negativas			
Grados totales de diferencia			

3.3.4. Ficha de candidatos propuestos a sucesores.

Otro elemento importante a considerar es la ficha de los candidatos a sucesores (Ver tabla 18), el cual deberá contener información que permita tomar la mejor decisión al momento de elegir a un candidato a sucesor, algunos de los principales puntos que debe contemplar son:

- *Historial de desempeño dentro de la organización.*

Mantener un historial de los resultados de desempeño de los trabajadores permitirá tener un soporte, sí sus resultados han sido positivos, de la elección que se haya hecho de los sucesores, además servirá como medio para reconocer de forma rápida a los candidatos a sucesores ya que por lo general se elige a aquellos que se encuentran con alto desempeño.

- *Historial de desarrollo y logros dentro de la organización.*

Tener conocimiento de los puestos que el sucesor ha escalado y desempeñado determinará, en una primera instancia, las responsabilidades y funciones que ha desarrollado, y en segundo término, sus promociones, permitirán soportar los logros generados los cuales le permitieron avanzar en su carrera.

- *Resultados de evaluaciones psicométricas.*

Otros elementos relevantes que comprenden la información de los sucesores es lo referente al conocimiento de su personalidad, inteligencia, y valores, los cuales influirán en la conducta de los sujetos ante diversas situaciones. Es importante recalcar que las evaluaciones psicométricas brindarán información significativa de los aspectos mencionados siempre y cuando estas sean correctamente utilizadas.

- *Competencias que le permiten al trabajador desarrollar funciones de otros puestos distintos a los de su área.*

Identificar las competencias de los sucesores para desempeñar no solo las funciones de su puesto sino también las de puestos diferentes dentro de su misma área o incluso las de puestos de otras áreas, permitirán a los sucesores ampliar sus posibilidades para ocupar un mayor número de puestos.

- *Necesidades de desarrollo y muestra de interés para ocupar un puesto a largo plazo.*

Conocer las necesidades de desarrollo de los sucesores permitirá plantear un programa acorde a estas, el cual además dejará conocer el avance en el

cubrimiento de dichas necesidades, esto servirá a la empresa para determinar que sucesores se encuentran en un mayor grado de adecuación al puesto futuro a desempeñar.

Además, el conocer los intereses y planes futuros del candidato a sucesor permitirá determinar su disponibilidad para desarrollarse dentro de la organización tomando en consideración un periodo de tiempo largo, el cual es, el generalmente requerido por un plan de sucesión.

La información ofrecida por la ficha de los candidatos a sucesores contiene también detalles de puesto actual que ocupa, en el siguiente formato es posible consolidar esta información.

Tabla 18. Formato ficha de sucesores. Elaboración propia.

Ficha del sucesor				
Nombre sucesor: _____				
Puesto actual: _____		Puesto a ocupar: _____		
Antigüedad: _____		Edad: _____		
Área: _____		Escolaridad: _____		
División: _____		Estado civil: _____		
1. Historial de desempeño:				
Evaluaciones	Bajo	Medio	Alto	Observaciones
Última				
Anterior				
Anterior				
2. Historial de desarrollo:				
Puestos desempeñados			Logros en el puesto	
Último				
Anterior				
Anterior				
3. Evaluaciones psicométricas				
Áreas evaluadas	Resultados		Observaciones	
Inteligencia				
Personalidad				
Valores				
4. Competencias para desarrollar otros puestos				
Competencias	Potencial para desempeñar puestos en su área		Potencial para desempeñar puestos en otra área	
1				
2				
3				
4				
5				
5. Necesidades de desarrollo (competencias indispensables a desarrollar) e interés en adquirir desarrollo a largo plazo				
Necesidades de desarrollo	Actividades planificadas		Avance en cubrimiento de actividades	
1				
2				
3				
4				
5				
¿Muestra interés en desarrollarse a largo plazo para ocupar posiciones estratégicas?:			Si	No
Puestos de su área y de otras áreas que al trabajador le interesaría desempeñar en el futuro:				
1				
2				
3				

3.4. Actividades de desarrollo para el plan de sucesión.

Una de las expectativas al implementar los planes de sucesión es lograr en los trabajadores la motivación para que desarrollen sus capacidades por lo tanto, se deberán generar los medios que permitan el desarrollo y formación de sus competencias.

Lograda entonces la identificación de los sucesores y sus necesidades de desarrollo, se deberán diseñar las actividades que permitan desarrollar las competencias las cuales a su vez permitirán generar el cierre de brechas que se mencionó en apartados anteriores.

El diseño del programa de actividades se realizará con base a las necesidades de cada sucesor por lo que el programa será individual y focalizado en las brechas negativas (o brechas de entrenamiento) detectadas.

Para cada competencia negativa se deberá realizar un programa de actividades a fin de conseguir el cierre de estas brechas, para tal efecto se considera el uso del siguiente formato para especificar y asignar responsables de las actividades, así como el seguimiento a las mismas.

Tabla 19. Formato de programación de actividades: director comercial. Elaboración propia.

Programa de actividades				
Programa de actividades para personas seleccionadas a ocupar el puesto de: Director Comercial.				
Competencia a desarrollar:				
Tema / Actividad	Departamento responsable	Fecha inicio/ término	Horario	Firma del responsable del programa
1				
2				
3				
4				
5				
Nombre sucesor: _____				

3.5. Evaluación del plan de sucesión.

La parte final consiste en evaluar el proceso del plan de sucesión, de esta manera se evidenciará la efectividad del mismo así como los errores que se hayan presentado. Una de las herramientas para evaluar este proceso es el cuestionario de evaluación del éxito del plan de la sucesión, Rothwell (2002, en Snell y Bohlander 2013), el cual se muestra a continuación.

Tabla 20. Formato de evaluación del éxito del plan de sucesión. (Rothwell, 2002).

Su organización ha tenido éxito...		¿Cómo evaluaría el programa de administración y planeación de la sucesión de su organización con base en la característica?				
		Muy poco (1)	Poco (2)	Ni poco ni mucho (3)	Bastante (4)	Más del esperado (5)
1	En aclarar el propósito y los resultados que se esperan del programa de administración y planeación de la sucesión.					
2	En determinar el desempeño que se requiere para todas las categorías de puestos de la organización estableciendo modelos de competencias.					
3	En establecer un medio para medir el desempeño individual que este alineado con las competencias que están demostrando los trabajadores eficaces.					
4	En determinar qué tipo de desempeño se necesitara en el futuro estableciendo los modelos de competencia futuros para todas las categorías de puestos.					
5	En crear un medio continuo que permita evaluar el potencial individual comparado con modelos de competencia futura.					
6	En establecer un medio que permita disminuir las diferencias mediante el uso de planes de desarrollo individuales.					
7	En crear un medio para seguir y retener al personal responsable.					
8	En crear un medio para documentar la competencia y encontrar el talento de la organización con rapidez cuando se necesite.					
9	En crear y sostener las recompensas para el personal en desarrollo.					
10	En establecer un medio para evaluar los resultados del programa de administración y planeación de la sucesión.					
					Total (sume los puntos del 1 al 10 y escriba el resultado en el recuadro de la derecha)	

La calificación se obtiene de la sumatoria de los puntos del 1 al 10 de acuerdo a la calificación (del 1 al 5) que se le haya dado a cada uno. La calificación obtenida se clasificará de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 21. Tabla de calificaciones. (Rothwell, 2002).

Puntaje	Definición
40-50	Excelente. El programa de administración y planeación de la sucesión de su organización se ajusta a las mejores prácticas.
30-39	Muy bien. Su organización está en el camino correcto para establecer un programa de administración y planeación de la sucesión de primera categoría.
20-29	Bien. Aunque su organización puede mejorar, parece tener en su lugar algunas de las piezas principales para un programa de administración y planeación de la sucesión.
10-19	Nada bien. Su organización probablemente ocupa las vacantes a medida que se necesitan.
00-19	Calificación reprobatoria. Necesita tomar medidas de inmediato para mejorar las prácticas de administración y planeación de la sucesión de su organización.

Una vez obtenida la calificación final esta nos servirá para corregir las desviaciones e implementar mejoras en el proceso.

Asimismo, será importante valorar los resultados generados por el plan de sucesión a través de la elaboración de indicadores, algunos de los cuales pueden ser los siguientes:

- Número de puestos cubiertos por trabajadores que contaban con un plan de sucesión.
- Número de trabajadores con un plan de sucesión asignado que ocuparon una posición clave.
- Número de trabajadores que pueden ocupar puestos que no son de su área.
- Análisis de rentabilidad de las actividades para el desarrollo de los trabajadores, etc.

Estos y otros indicadores son generados para conocer la eficacia del plan de sucesión, además servirán para complementar los resultados que arrojará el instrumento de evaluación utilizado. Toda la información recopilada servirá para establecer nuevos planes y objetivos para mejorar de manera continua el proceso del plan de sucesión.

DISCUSIÓN

La disponibilidad de los modelos de competencias para ser utilizados como una forma de alineamiento entre los objetivos organizacionales y las conductas o comportamientos de los trabajadores que las conforman es quizás el motivo por el cual muchas organizaciones han hecho énfasis en incorporar estos modelos a sus sistemas de recursos humanos.

La idea de encaminar todos los esfuerzos de los trabajadores en el cumplimiento de las estrategias organizacionales crea el trabajo organizado y conjunto en todos los niveles de la organización enfocándolos en el cumplimiento de los objetivos comunes que la organización requiere.

Este trabajo organizado y enfocado tiene su base en el desarrollo y formación planeado de las personas, el cual les permite lograr un trabajo satisfactorio y productivo, al tiempo que genera una estabilidad laboral y económica que redundan en un crecimiento personal y profesional.

Sin embargo, la implementación de un modelo de competencias implica un cambio radical y un trabajo desde las entrañas de la organización que tomará un periodo de tiempo largo, por lo que la organización que desee implementarlo deberá tomar este punto en cuenta.

Este largo periodo de tiempo tendrá un costo económico y además requerirá de una gran disposición y motivación de todos los trabajadores, especialmente de los puestos directivos, gerenciales, jefaturas y los puestos considerados clave en la organización, ya que tendrán el compromiso de retroalimentar permanentemente esta forma de gestión basada en competencias.

El trabajo con competencias requiere de tiempo porque implica una investigación profunda de las competencias que la organización requiere para cumplir con su

estrategia organizacional, además de crear el ambiente propicio para motivar a los trabajadores hacia el desarrollo dentro de la organización.

Aunque existen diccionarios y modelos generales de competencias que facilitan las definiciones y el uso de competencias en diferentes contextos, lo esencial es determinar las competencias específicas requeridas por la organización para lograr el cumplimiento de la estrategia y el desarrollo de su personal.

En esta tesina se tomó como base un modelo general de competencias publicado por el CONOCER (2012) para determinar las competencias necesarias para desempeñar el puesto de director comercial, así como para establecer un proceso de evaluación de dichas competencias.

El determinar las competencias, y especialmente, llevar a cabo el proceso de evaluación de estas, requiere de conocimientos especializados que el psicólogo del área laboral por su preparación y manejo de diferentes técnicas de entrevista puede efectuar de manera responsable y eficiente.

El psicólogo laboral haciendo uso de este conocimiento y técnicas de entrevista, extrae información determinante para efectuar la elección de quien será el sucesor de una posición clave dentro de la organización, en este caso de la posición de director comercial.

El psicólogo laboral no solamente adquiere un gran porcentaje del compromiso para determinar a los sucesores, también tiene la responsabilidad, como se mencionó, de intervenir en el proceso de definición de las competencias, así como en el diseño de los programas de formación y desarrollo adecuados para cada sucesor.

Dada la responsabilidad que tiene el psicólogo laboral en el diseño del plan de sucesión, se ve obligado a plantearse continuamente nuevas formas que le permitan agilizar tiempos y disminuir costos en la elaboración y ejecución de los distintos procesos implicados, no solo, en el plan de sucesión, sino en todas las áreas de recursos humanos.

Por otro lado, determinar las competencias de los puestos de un nivel superior, directivo o de puestos clave, implica que el psicólogo laboral deba conocer los objetivos de la organización, con el fin de estipular las competencias que se requerirán de las personas que ocuparan estas posiciones y de esta forma alcanzar los objetivos trazados por la organización.

Una vez establecidas las competencias para los niveles superiores, estas deberán ser evaluadas de una forma metódica y analítica, de tal manera que se extraiga información precisa y confiable de las actividades que ejecutan los entrevistados; esta información será la base de una evaluación centrada en eventos reales y no en suposiciones.

El hecho de evaluar de manera pormenorizada las competencias que llevan a cabo los altos ejecutivos de una organización significa también que los comportamientos que este tipo de puestos efectúan, implican un mayor grado de complejidad en comparación con los puestos medios e incluso de nivel gerencial.

Lo anterior es debido a que las competencias de puestos en niveles superiores o directivos tienen alcances más profundos en la empresa, los cuales se traducen en impactos directos a los resultados reales de la organización, esto implica que el desempeño de un directivo no solo se relaciona con su trabajo, sino con el de toda la organización, lo cual resulta significativo para la continuidad y el crecimiento de la organización.

Esta propuesta por otra parte, presentó dos técnicas para entrevistar para evaluar a los candidatos: la entrevista de eventos conductuales y la entrevista STAR, las cuales se consideraron por entregar un relato amplio y preciso de los comportamientos pasados de la persona evaluada, los cuales el entrevistador deberá conocer y comprender a detalle.

La aplicación adecuada de la entrevista requiere de una amplia preparación por parte del entrevistador, ya que los elementos que la componen deben ser abordados de forma precisa a fin de lograr una evaluación objetiva que permita prever la conducta que podría presentar el entrevistado en el futuro.

Dada la importancia de dar continuidad a las estrategias que van a permitir a la organización cumplir con sus objetivos, y como consecuencia de ello mantenerse competitiva en el mercado, la selección de sucesores con potencial de desarrollo afines a las posiciones directivas debe estar soportado por un proceso de evaluación ejecutado correctamente.

Lo anterior pone de relieve la importancia de la evaluación dentro del plan de sucesión el cual parece tener un surgimiento moderado en las empresas en México, las cuales tienen como objetivos al implementar dicho plan: la continuidad de sus planes estratégicos, y el desarrollo y estabilidad de su personal.

A través del desarrollo y la formación de sus trabajadores, las empresas adquirirán y desarrollarán sus bienes intelectuales quienes al lograr ocupar una posición de nivel directivo serán los responsables de mantener los planes estratégicos, así como de trazar nuevos esquemas que permitan la continuidad y el crecimiento de la organización dentro del mercado.

Además para consolidar el desarrollo de personal, se deberá contar con una directiva cuyo liderazgo respalde la implementación de un plan de sucesión, dispuesta a brindar desarrollo a su personal con potencial de crecimiento, así como para desarrollar sus propias habilidades que les permitan preparar a su personal, cuando ellos no cuenten con estas.

Los planes de sucesión, de esta manera, deberán contemplar entre sus prioridades los siguientes puntos:

1. La búsqueda y selección de los candidatos con mayor potencial, es decir de aquellos que logren la mayor adecuación entre sus competencias y las del puesto que va a ocupar; para lo cual será necesario la utilización de un proceso de evaluación que haga uso de diversas técnicas que den como resultado información fidedigna, relevante y detallada, que permita tomar la mejor decisión al momento de seleccionar a los sucesores.

2. El diseño y programación de las actividades de desarrollo y formación de los sucesores, buscando crear un plan de desarrollo individual acorde a las necesidades de desarrollo que posea cada sucesor con la finalidad de que ejecute con éxito el puesto para el que se prepara. Además dicho plan deberá brindarle las facilidades para que éste cuente con el tiempo y las herramientas necesarias para lograr su desarrollo.

3. La ejecución y continuidad de los planes estratégicos de la organización con la finalidad de lograr los objetivos trazados por esta, para lo cual, deberá contar con personas calificadas, previamente desarrolladas por la propia organización, capaces de desempeñar un puesto directivo o clave dentro de la misma.

SUGERENCIAS

Un programa de desarrollo como el plan de sucesión se enfrenta a la inmediatez de los requerimientos de las empresas, las cuales muchas veces realizan promociones de trabajadores hacia posiciones gerenciales y/o directivas de manera precipitada y sin ningún tipo de planeación, apoyados por lo general, solo en los datos duros obtenidos por estos trabajadores.

Es muy frecuente en el área comercial promocionar a los trabajadores que obtuvieron los resultados más altos en ventas, sin considerar si cuentan con las competencias necesarias para desarrollar un puesto gerencial o directivo, de tal forma que al intentar desempeñar su nuevo rol es fácil observar como su desempeño baja y pierden prácticamente el control del área que les fue asignada.

Como afirmó Peter (2014), en su principio de la incompetencia: las personas que realizan bien su trabajo son promocionadas a puestos de mayor responsabilidad, a tal punto que llegan a un puesto en el que no pueden formular ni siquiera los objetivos de un trabajo, y alcanzan su máximo nivel de incompetencia.

Cuando la empresa pasa por esta situación llega a tener pérdidas económicas muy altas y vivir situaciones precarias como bajo desempeño y pérdida de competitividad que afectan a todos los trabajadores, en situaciones donde la organización es pequeña y aun no está consolidada, puede darse el caso que esta llegue a desaparecer.

Por esta razón es recomendable generar planes de sucesión, los cuales involucran una planeación, organización y dirección que dan como resultado una cultura de la previsión y acciones tendientes a enfrentar la inmediatez referida, como son las bajas repentinas de los directivos o las personas que ocupan los puestos clave.

Por otra parte, aunque existen modelos generales de competencias que buscan ser implementados sin distinción a cualquier tipo de organización, es muy importante que las empresas diseñen sus competencias en base a sus propios requerimientos y no totalmente en los modelos ya prescritos.

Si bien algunas de las competencias de dichos modelos generales podrían retomarse, existen competencias específicas para cada área y puesto dentro de una organización que aunque suelen tener el mismo nombre, tienen un significado distinto del de las competencias creadas por los modelos generales.

De acuerdo con Soler et al. (2011):

...las listas de competencias siguen siendo uno de los principales instrumentos utilizados por los consultores organizacionales para desarrollar modelos de implantación dentro de las empresas: de hecho, en la actualidad continúan apareciendo nuevas maneras de denominar y categorizar las competencias que un directivo debe poseer y desarrollar, fruto de la necesidad de ir adaptándolas a un mundo tan rápidamente cambiante como el que caracteriza el siglo XXI (p.39).

Se sugiere utilizar entonces, los modelos generales de competencias como sustento para el diseño e implementación de competencias en las organizaciones, ya que estos cuentan con un soporte teórico y/o una investigación realizada previamente, sin embargo, es preciso dar prioridad, como ya se mencionó, a las necesidades específicas de cada organización, dando lugar así, a la creación de competencias acordes a los requerimientos de cada organización.

En este sentido, existe una extensa bibliografía en el tema de competencias, la cual puede ser utilizada para realizar el diseño e implementación de las mismas, no sucede lo mismo con la bibliografía referente a los planes de sucesión de la cual existe mayor información relacionada con las pequeñas empresas que con las empresas de gran envergadura.

Lo anterior se debería principalmente a la inmensa cantidad de organizaciones de esta índole que abarcan el mercado laboral; de acuerdo con Astrachan y Shanker

(2003, en Romano y Redondo 2013) este tipo de pequeñas empresas familiares llegan a representar el 85% de los negocios establecidos a nivel mundial.

No obstante, un porcentaje muy bajo de estas empresas logra sobrevivir, Passos et al. (2006, en Romano y Redondo 2013) afirman que de acuerdo con datos mundiales el 33% de las empresas familiares sobreviven en las manos del fundador y sólo el 14% en la transición hacia la segunda generación.

Quizás también, el elevado porcentaje de mortalidad de las pequeñas empresas familiares y su relación con el proceso de sucesión hayan sido los detonantes de un mayor número de estudios en este rubro.

La información encontrada, tanto reciente como antigua, propone una serie de etapas en la implementación de un plan de sucesión, encontrándose entre ellas la de la evaluación. En esta propuesta, se enfatizó en el uso de un enfoque basado en competencias para llevar a cabo la evaluación del personal.

La ventaja de la evaluación basada en competencias es que permite conocer el nivel de adecuación y las diferencias existentes entre las competencias de los evaluados y las del puesto a ocupar; con lo cual se implementan modalidades de desarrollo personalizadas enfocadas en dichas diferencias logrando con ello disminuir tiempos y costos en el proceso de desarrollo de los sucesores.

Por otro lado, los puestos directivos poseen competencias con cierto grado de complejidad que las hacen difícil de evaluar, por lo cual es preciso conocer con extremo detalle sus actuaciones pasadas; dado esto, la entrevista de eventos conductuales, sugerida por Saracho (2005), resultó la técnica idónea para ejecutar esta actividad.

Aún cuando la entrevista de eventos conductuales es una técnica importante para conseguir información detallada y específica, se consideró utilizar también la técnica de la entrevista STAR como complemento a la anterior para obtener información relevante en relación a la situación, tareas y responsabilidades, acciones, y resultados de un sujeto en un evento determinado.

Esta forma de evaluación, requiere la inversión de tiempo en la recolección de información al momento de realizar la entrevista: entre dos y cuatro horas, no obstante, se asegura la identificación de comportamientos particulares los cuales a su vez nos permitirán reconocer las competencias que por su complejidad, como se menciono, resultan difíciles de evaluar.

Por otra parte, el plan de sucesión es un proceso continuo y sistemático de identificación y desarrollo de personal de la organización, cuya implementación requiere la ejecución previa de una serie de etapas antes de ser consolidado, y así poder continuar con ese círculo virtuoso de desarrollo de personas.

Las etapas principales son: la identificación del personal, el análisis de las brechas y la elaboración de los programas de desarrollo; en las cuales se invertirán en promedio dos meses por etapa para consolidar completamente el plan de sucesión, aunque el tiempo también dependerá del número de personas a evaluar, así como los puestos clave a cubrir.

Es importante mencionar que se parte de la idea de que ya existen los perfiles basados en las competencias que se habrán de utilizar, así como el total reconocimiento y aprobación por parte de la directiva para que el área de recursos humanos gestione el plan de sucesión.

Un plan de sucesión se propone dar continuidad a los planes estratégicos a través de los mandos superiores de la organización, por lo que su implementación en cualquier tipo y tamaño de organización es factible; en empresas pequeñas donde la toma de decisiones para el logro de resultados depende de una sola persona, el contar con un plan de sucesión es imprescindible para la continuidad de la empresa.

De esta forma, esta propuesta pretende ser un soporte para aquellas empresas interesadas en iniciar la implementación de un plan de sucesión en su área comercial que parta de un modelo de general de competencias.

Asimismo, el proceso de evaluación propuesto en este trabajo es factible de ser aplicado en el área comercial de las organizaciones que cuenten con la posición de director comercial, y es posible extenderlo también a otras posiciones como la de gerente ya que algunas de sus competencias también pueden ser aplicables a esta posición.

Finalmente se sugiere también incluir otras formas de evaluación de forma que se complemente la evaluación de los candidatos y se obtenga así, la mayor cantidad de información posible para tomar una decisión con respecto a los posibles sucesores.

REFERENCIAS

Alles, M. (2010a). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. México. Granica.

Alles, M. (2010b). Diccionario de preguntas. La trilogía. Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas. Editorial. Granica.

Alles, M. (2009a). Diccionario de comportamientos. La trilogía. Vol. 2. 1ª ed. Buenos Aires, Granica.

Alles, M. (2009b). Diccionario de competencias. La trilogía. 1ª ed. Buenos Aires, Granica.

Alles, M. (2009c). Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Buenos Aires. Editorial, Granica.

Alles, M. (2008). Desarrollo de talento humano basado en competencias. 2ª ed. Buenos Aires, Granica.

Artal, M. (2009). Dirección de ventas. Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores. 8ª ed. Madrid. Editorial, ESIC.

Botero, C., Viana, M., Estrada, C., y Cortés, J. (2006). Normalización y certificación de competencias laborales para el área de dirección y gerencia en Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) - Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (SNFT). *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(15) 9-20. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151320329001>

Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista europea de formación profesional*. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/131116.pdf>

Burack, E. (1990). Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos: una orientación estratégica. Editorial, Díaz Santos.

Camacho, J. (2012). Sucesión de liderazgo en organizaciones grandes. Ediciones del lirio.

Camejo, A. (2008). El Modelo de Gestión por Competencias y La Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, 08, Otoño 2008. Págs. 97-115. Recuperado de: <http://www.eumed.net/entelequia/es.art.php?a=08a09>

Casallas, W. S. (2009). Identificación de competencias laborales de asesores comerciales en una compañía de aseguramiento y prestación en servicios de salud. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 27(1) 207-230. Recuperado de <http://oai.redalyc.org/articulo.oa?id=79911627015>

Cejas, M. (s.f). La educación basada en competencias. Un enfoque integrador entre las empresas y las instituciones educativas. Recuperado el 11 de mayo de 2012 de: <http://es.scribd.com/doc/54493012/La-Educacion-Basada-en-Competencias-Magda-Cejas>

Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. CINTERFOR (1997). Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas. Consultado el 2 de septiembre de 2015 de: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/libmex.pdf

Christensen, C. (1973). La sucesión en la dirección de pequeñas empresas. Editorial, Labor.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. CONOCER (2012). Competencias de Personas y Perfiles Ocupacionales. Sector Comercio. Consultado el 7 de octubre de 2015 de: http://www.conocer.gob.mx/perfiles_ocupacionales/comercio.swf

Dennis, C., y Dayton, O. (2001). La sucesión del director ejecutivo. La mejor forma en que la junta directiva puede realizarla. Oxford University Press.

Díaz, A., y Hernández, G. (2002). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. Editorial, McGraw-Hill.

Ducci, M. (1997). El enfoque de la competencia laboral en la perspectiva internacional. Consultado el 2 de septiembre de 2015 de: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/libmex.pdf

Escobedo, J. (2015). Modelo de competencias laborales y básicas del gerente de proyecto en México para la ejecución exitosa de proyectos del sector industrial. Tesis de maestría inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. Educación XX1, (10) 83-106. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>

Grados, J. (2011). Calificación de meritos. Evaluación de competencias laborales. (6ª Ed.) México. Trillas.

Grau, R., y Agut, S. (2001). Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. Proyecto social: Revista de relaciones laborales, No. 9, 2001, págs. 13-24. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209924>

Ibarra, A. (1997). México: Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral: objetivos, características, estrategia de cooperación y beneficios. Consultado el 2 de septiembre de 2015 de: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/libmex.pdf

Johnson, E., Kurtz, D., y Scheuing, E. (1996). Administración de ventas. Conceptos, prácticas y casos. 2ª Ed. Editorial, Mc Graw Hill.

Lago, G., y Nadruz, P. (s.f.). Gestión de competencias: integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo. Recuperado el 20 de octubre de 2015 de: <http://www.ccee.edu.uy/jacad/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf>

Levy-Leboyer Claude (1996). Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Editorial. Gestión 2000. Barcelona.

Llanos, C. (2007). Análisis de la acción directiva. Editorial, Limusa. México.

López-Fe y Figueroa C. (2002). Persona y profesión. Procedimientos y técnicas de selección y orientación. TEA Ediciones. Madrid.

Marchant, L. (2005). Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Primer seminario. Chile.

Mc Clelland, D. (1989). Estudio de la motivación humana. Editorial, Narcea. Madrid.

Mertens, L. (1997). Sistemas de competencia laboral: surgimiento y modelos. Consultado el 2 de septiembre de 2015 de: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/libmex.pdf

Navio, A. (2005). Las competencias profesionales del formador. Una visión desde la formación continua. España. Ediciones Octaedro.

Oivares, A. (2007). Competencias para un mundo cognoscente. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 21() 137-148. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27412797009>

Peter L., y Hull, R. (2014). El principio de Peter. Ediciones. Debolsillo.

Puga, J., y Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. Estudios Gerenciales, 24() 87-103. Recuperado de <http://onwww.redalyc.org/articulo.oa?id=21211518004>

Ramírez, M. (2009). Guía para evaluar por competencias. México. Trillas.

Real Academia de la Lengua Española. (2015). Consultado el 05 agosto de 2015, de: <http://www.rae.es>

Rodríguez, M., (2006). De la Evaluación a la Formación de Competencias Genéricas: Aproximación a un Modelo. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 7(2) 33-48. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203016895005>

Romano, A., y Redodo, J. (2013). Planificación de la sucesión en una empresa familiar de pequeño porte. Aplicación de la investigación-acción [Versión electrónica], *Invenio* 17 (31-32) 121-143. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87731335010>

Sandoval, F., Montañó, N., Miguel, V. y Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60) 660-675. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024892006>

Saracho, J. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL Editores.

Snell, S., y Bohlander, G. (2013). Administración de recursos humanos. Editorial, Cengage Learning.

Soler, B., Trujillo, C., y Durana, V. (2011). Competencias directivas: corrientes y controversias. Ediciones Uniandes.

Soto, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2) 135-171. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39525785007>

Vargas, F. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. Montevideo, ILO/Cinterfor. Disponible en la página electrónica del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTEROR). Consultado el 04 de noviembre de 2015 en: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/papel13.pdf

Wheelen, L., Thomas y Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos. (10ª Ed.) Pearson Education.