



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

**PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA DE
GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN
GRUPO ROSMAR**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

P R E S E N T A:

MONSERRAT CARBAJAL PÉREZ

ASESORA:

**MTRA. CLAUDIA ELENA LUGO
VÁZQUEZ**





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatoria

A mis padres Olivia y Saúl por brindarme unas raíces fuertes para forjar mis propios caminos, por llenarme de amor y brindarme apoyo incondicional. Gracias por ser el motor de mi vida y estar presentes en mis mejores y peores momentos, por verme y hacerme crecer hasta convertirme en la mujer que soy ahora.

A mi hermana Oli por ser mi compañera de vida y mejor amiga. Gracias por dejarme crecer a tu lado, gracias por enseñarme que para ser feliz sólo necesito un abrazo tuyo, gracias por enseñarme los colores de la vida.

A mis abuelitos Lupita, Lulú y Federico por enseñarme del amor verdadero y duradero que rompe con cualquier distancia. Gracias por consentirme y llenarme de cariño en cada etapa de mi vida.

A mis tíos, tías, primos y primas por alegrarse de mis triunfos y motivarme en mis fracasos. Gracias por esas risas a la hora de la comida en la de los sábados y los domingos.

A mis amigos y novio por enseñarme que la vida se puede disfrutar de muchas formas.

A mis profesores de toda mi trayectoria educativa, pero especialmente le agradezco a la Mtra. Claudia Lugo, quien asesoró con dedicación y compromiso esta tesina, y también a la Mtra. Laura Rodríguez con quien tuve el honor de hacer mi servicio social.

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. Gestión por competencias	1
1.1 Las competencias laborales, un breve recorrido histórico	1
1.2 Definición y clasificación de competencias laborales	4
1.3 Gestión por competencias.....	8
¿Qué es?	8
¿Por qué la Gestión por Competencias?.....	9
Limitaciones de la Gestión por Competencias.....	11
1.4 Subsistemas de Recursos Humanos en la Gestión por Competencias.....	12
Análisis y descripción de puestos	12
Selección de Talento.....	14
Formación y desarrollo	17
Evaluación del desempeño.....	22
CAPÍTULO 2. El Programa Trainee: Futuros consultores en Sanidad e Inocuidad alimentaria	28
2.1 Grupo Rosmar	28
Un poco de historia... ..	28
Filosofía organizacional.....	29
Modelo de negocio	33
2.2 El Programa Trainee	35
Características generales del programa.....	36
Gestión de Talento en el Programa Trainee	37
CAPÍTULO 3. Propuesta	45
3.1 Diccionario de competencias	46
3.2 Diccionario de comportamientos	65
3.3 Nivel de competencias requeridas por el Trainee	90
CONCLUSIONES.....	91
REFERENCIAS	93

INTRODUCCIÓN

Esta tesina abordará un tema en donde se vinculan dos grandes intereses personales: la pedagogía y los recursos humanos. El capital humano es la base de todas las organizaciones, pues gracias a éste, las organizaciones logran ser competitivas dentro de una industria en específico.

Para lograr un capital humano competitivo que cumpla la estrategia organizacional, es importante considerar el proceso de Gestión de recursos humanos, desde el momento del reclutamiento y selección de candidatos, hasta la capacitación y evaluación del desempeño de cada colaborador. Es por eso que este trabajo se desarrolla bajo el contexto de una empresa privada dedicada a la Sanidad e Inocuidad alimentaria, y se enfoca en un Programa de Capacitación en particular.

En el primer capítulo se podrá encontrar el marco teórico, el cual señala los conceptos e ideas base de este proyecto. La palabra “competencia” se introduce en el ámbito de un pedagogo dentro de las aulas de la Universidad, en donde el primer encuentro con este concepto está relacionado con las “competencias educativas”; en el ámbito empresarial, el concepto es diferente.

Las competencias laborales responden a una Metodología de Gestión por Competencias que abarca distintos procesos de los recursos humanos, todos esos procesos guiados por las competencias y los niveles requeridos para cada puesto dentro de la organización.

En el segundo capítulo se hará un breve recorrido de la estrategia organizacional en la que se desarrolla el proyecto. Se darán a conocer las características generales de la empresa: cultura organizacional, historia, actualidad, modelo de negocio.

De igual modo se enfocará en la descripción general del Programa de Capacitación diseñado para jóvenes recién egresados y/o con poca experiencia. Se mencionarán las áreas y puestos de la empresa que se relacionan directamente con los integrantes de este Programa y que participan en el proceso de reclutamiento y selección, desarrollo de competencias y evaluación del desempeño.

El tercer capítulo es la propuesta base para comenzar con la implementación de una Metodología de Gestión por Competencias en esta empresa. La base de esta Metodología es el establecimiento de las competencias, niveles y comportamientos a observar; por ello, la propuesta se centra en el diseño de un Diccionario de Competencias, un Diccionario de Comportamientos y el establecimiento de los niveles requeridos para desempeñar satisfactoriamente el perfil del Consultor en Entrenamiento (Trainee).

CAPÍTULO 1

Gestión por competencias

La Gestión por Competencias es una metodología innovadora que puede transformar por completo a una organización y llevarla más lejos de lo que se tenía planeado, es por ello que las siguientes páginas relacionadas a este primer capítulo se dedicarán a definir los conceptos base de este escrito.

El primer apartado de este capítulo es referente al origen de las competencias laborales, ya que siempre es importante saber de dónde y cómo se originan las bases para crear una metodología, continuando con la definición y las clasificaciones de las competencias laborales para establecer un parámetro sobre cuál es el posicionamiento que se está tomando para sustentar el proyecto.

Hablar de Gestión por Competencias implica reconocer al área de Recursos Humanos como un facilitador y un medio principal para aumentar la calidad del Talento Humano que conforma una organización, de ahí que sea tan importante contar cuál y cómo es el rol que esta área juega en la metodología.

1.1 Las competencias laborales, un breve recorrido histórico

Actualmente, hablar de competencias es muy común, pero no siempre se tiene bien definido a qué se refiere esta palabra, y mucho menos lo que implica. Por ello, a lo largo de este apartado se hará un breve recorrido por la evolución que ha tenido este concepto; esto con la finalidad de establecer las bases más importantes del proyecto en curso.

El concepto “competencia” tiene su origen en la psicología. Muchos autores coinciden con que el pionero de este término es el psicólogo David Mc Clelland, quien introdujo la palabra *competence* en su obra *Testing for competence rather than for intelligence* (1973), en cuya obra se menciona a las competencias como alternativas para evaluar el desempeño profesional de una persona.

En la década de los 70, la medición de la inteligencia mediante pruebas estandarizadas estaba en auge y muchos profesionales de la psicología crearon sus propios tests; sin embargo, Mc Clelland sólo consideraba a la inteligencia como uno de los factores que influyen en el éxito laboral de alguien, y que este elemento se complementa con las habilidades de los individuos.

Al considerar a las competencias como las habilidades, Mc Clelland le apuesta fuertemente a la formación y al desarrollo como procesos imperativos para crear, fortalecer y potencializar las habilidades de las personas. Una de las características principales de las competencias dentro de este posicionamiento es que las competencias son conductas que deben ser evaluadas mediante la observación.

Lo anterior fue un gran aporte para la psicología organizacional, pues brindó las bases para aumentar la calidad del desempeño laboral en las organizaciones. El monitoreo de comportamientos “centrado en el estudio de las características de las personas que trabajan en la organización” (García, Reyes, Javier, 2009, p. 4), fue un pilar elemental para mejorar el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo.

Para los años 90, el concepto de competencias laborales toma fuerza y autores como Eduardo Bueno y Patricio Morcillo hablan de competitividad desde la dirección por competencias. Para ellos, “competitividad no es más que el reflejo de las capacidades que tienen las empresas para poder competir y lograr una mejor posición relativa frente a sus competidores” (citados en González, 2000, p.38). Para lograr ser una empresa competente se requiere que los colaboradores cuenten con los siguientes tipos de competencias:

- Competencias tecnológicas: Factores que permiten el desarrollo de los conocimientos dentro de las tecnologías. Se constituyen en las aptitudes, actitudes y capacidades.
- Competencias personales: Son el resultado de las cualidades específicas que tienen las personas.
- Competencias organizacionales: Resultado de la integración de aptitudes, actitudes y capacidades que le permiten a la persona interactuar eficientemente y adaptarse al entorno.

Esta última década, el mercado laboral ha ido evolucionando rápidamente, se actualiza y renueva con base en las nuevas necesidades de la sociedad; esto genera un cambio radical en los perfiles de capital humano que se necesitan en las distintas organizaciones y empresas. Actualmente se requieren personas que actúen eficientemente ante las diferentes situaciones, tareas a realizar y personas con las que colaboran en sus puestos de trabajo.

1.2 Definición y clasificación de competencias laborales

Existen varias definiciones para el concepto de competencia laboral, todas ellas son conformadas por diferentes puntos de vista que dependen directamente de los autores, por ejemplo: en un documento emitido por el Consejo de Normalización y Certificación (CoNoCer) en 1998, las competencias laborales están definidas como:

“capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo”. (citado en Alles, 2009, p. 207)

Sin embargo, el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTEFOR) perteneciente a la Organización Internacional del Trabajo, define una competencia como la “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada” (OIT/CINTEFOR, 2012). Como se puede observar en las anteriores dos definiciones compartidas por estos organismos, ambas definen el concepto principal de este apartado como una capacidad que tienen las personas para desempeñarse efectivamente en un entorno laboral.

Es importante definir los conceptos clave que caracterizan a las competencias. De acuerdo con Sergio Tobón (2004) los conceptos que se escribirán a continuación son confundidos o comparados con el término “competencia”, y “si bien guardan relación con ellos, no son equivalentes” (Tobón, 2004, p. 75)

- Capacidades: Condiciones cognitivas, afectivas y psicomotrices fundamentales para aprender y denotan la dedicación a una tarea. Son el desarrollo de las aptitudes. Una capacidad significa poder hacer las cosas, pero no de la forma más idónea. Ejemplo: usar un programa de computación, relacionarse con las personas.
- Aptitudes: Característica innata (cognitiva, afectiva y/o psicomotriz) que tiene un individuo para desenvolverse adecuadamente en una tarea determinada o situación concreta. Estas pueden ser desarrolladas y potencializadas con entrenamiento y práctica. Ejemplo: creatividad, persuasión, iniciativa, resiliencia, liderazgo, empatía, seguridad, inteligencia emocional
- Conocimientos: Conjunto de saberes sobre un tema, materia o disciplina. Ejemplo: conocimiento de los procesos y reglamentos, conocimiento sobre técnicas de enseñanza y de aprendizaje, diseño instruccional.
- Habilidades: Procesos mediante los cuales se realizan tareas y actividades de forma eficiente. Ejemplo: saber leer y comprender textos, saber usar un programa de cómputo
- Destrezas: Son habilidades motoras que se requieren para realizar una tarea o actividad con precisión. Ejemplo: mecanografía veloz, realizar tablas dinámicas en una base de datos, editar fotografías y videos
- Actitudes: Son un conjunto de respuestas ante una circunstancia determinada, es decir, cómo nos enfrentamos a cada situación que se presenta. Ejemplo: adaptabilidad, proactividad, resolución de problemas, control del estrés

- Desempeño: Conjunto de resultados obtenidos por un colaborador en un periodo de tiempo determinado (Alles, 2009, p. 48)

Otros autores tienen una visión diferente sobre las competencias. Tal es el caso de Martha Alles, una de las escritoras más importantes en el mundo de los Recursos Humanos. Ella propone la siguiente definición: las competencias son las “características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2009, p.18).

Con base en esta definición, se tienen que detallar nuevos conceptos:

- Personalidad: Conjunto de características que constituyen a una persona (Segura y Segura, 2012)
- Comportamientos: Aquello que una persona hace o dice. Ejemplo: mostrar interés en el equipo de trabajo, cooperar y brindar ayuda, mantener una buena relación con los compañeros.

Para hacer una conjunción entre las perspectivas que se acaban de presentar, y para fines de unificar el concepto base de este proyecto, se entiende por competencia un conjunto del ser, conocer, hacer y actuar eficientemente para que el individuo se desempeñe exitosamente en una situación determinada y/o puesto de trabajo.

El “ser” se refiere a las características de la personalidad de cada individuo, aquéllas que se fueron formando con la experiencia obtenida de diferentes maneras y en diferentes entornos.

El “conocer” es referente a los conocimientos adquiridos mediante la educación formal, informal y no formal.

El “hacer” se enfoca en las habilidades que tiene una persona para realizar una tarea o actividad. Las habilidades se logran gracias a dos elementos: las aptitudes y las capacidades. Las primeras, como ya se mencionó, son aquellas características innatas en los individuos, eso que se puede hacer de forma natural; las segundas indican la posibilidad de realizar una tarea, pero no necesariamente de la mejor manera. De las habilidades se derivan las destrezas, y son para realizar tareas específicas; tanto las capacidades, como las aptitudes y las destrezas se pueden desarrollar y potencializar con procesos de formación y entrenamiento.

El “actuar” está compuesto por las actitudes y los comportamientos. Las actitudes se refieren a la disposición o posicionamiento con el que respondemos a las personas o situaciones; usualmente influyen los sentimientos, emociones y valores del individuo. Por otra parte, los comportamientos son las reacciones ante cierto estímulo o circunstancia.

La conjunción efectiva y eficiente de todo lo anteriormente descrito conlleva a un desempeño o *performance* exitoso dentro de un puesto de trabajo. Una persona que se considera competente es aquella que puede demostrar con sus acciones o discurso lo que se espera de ellas.

A continuación, se presentan dos tipos de clasificaciones de las competencias con base en dos de los autores más renombrados en el tema:

Clasificación	Sergio Tobón (2004)	Clasificación	Martha Alles (2009)
Básicas	Son fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral (p.87)	Cardinales	Reflejan las características específicas y que diferencian a la empresa de otras. Son para todos los colaboradores. (p.27)
Genéricas	Son las comunes a varias ocupaciones o profesiones (p.91)	Específicas gerenciales	Son para los que tienen niveles gerenciales y/o de supervisión. (p.28)
Específicas	Son propias de una determinada ocupación o profesión (p.93)	Específicas por área	Son específicas de un área, puesto o personas que comparten un proceso

Fuente: Elaboración propia

1.3 Gestión por competencias

¿Qué es?

Es una metodología basada en un modelo por competencias que “busca un modo de desarrollar y explotar las capacidades individuales y en equipo, haciendo énfasis en el aprovechamiento óptimo de los talentos” (Durán, 2017). Esta metodología es complicada de lograr, pues implica vincular las capacidades del colaborador con las necesidades de la organización, para alcanzar exitosamente la estrategia empresarial.

La estrategia empresarial está conformada por la filosofía corporativa, es decir, incluye la misión, visión, valores, cultura empresarial, políticas de calidad, objetivos y metas; los elementos anteriores son de gran relevancia porque indican a dónde y

en cuánto tiempo se quiere llegar como organización y funcionan como guía para determinar la efectividad de las decisiones y acciones tomadas.

Establecer una estrategia empresarial no es suficiente para garantizar el éxito de una organización, puesto que quien lleva a cabo todos esos procesos establecidos es el capital humano, el cual debe estar en sinergia con la empresa para la cual está colaborando. Es aquí en donde se encuentra la relevancia de una Gestión por Competencias.

La Gestión por Competencias empieza con un proceso bien establecido para determinar cuáles son las características que necesitamos encontrar en los talentos que se incorporan a la organización y cuáles son las características que se deben desarrollar o potencializar en el capital humano con el que ya se cuenta.

¿Por qué la Gestión por Competencias?

Como ya se ha mencionado anteriormente, el capital humano es el responsable del éxito o del fracaso que tengan las empresas y organizaciones, por ello es que la metodología de Gestión por Competencias está centrada en todos los colaboradores: específicamente en su desarrollo profesional, satisfacciones y motivaciones.

De acuerdo con García, Reyes y Javier (2009), estos son algunos de los beneficios de implementar una metodología por competencias:

1. Fortalecer y mejora los procesos de selección, contratación, capacitación y retención del capital humano, pues garantiza la idoneidad y la calidad del desempeño del capital humano que colabora en la empresa

2. Contribuye al mejoramiento de la gestión del trabajo. Incluye la gestión de las tareas y actividades a realizar, los tiempos, recursos materiales y económicos. Se implementan procesos que funcionan únicamente como guías, no como determinantes del actuar de las personas.
3. Aumenta la productividad. Cada puesto es parte de un sistema dentro de la compañía, de tal modo que si se aumenta la productividad de forma individual y se trabaja en conjunto con toda el área o equipo de trabajo, se puede aumentar el nivel de productividad general.
4. La empresa/organización se vuelve más competente ante la evolución y necesidades del mercado laboral; todo esto mediante la capacidad de respuesta al cambio del personal.
5. Logro de estrategia empresarial a corto, mediano y largo plazo. Con el cambio de cultura organizacional que implica esta metodología se logra una sinergia entre los objetivos empresariales y los que tiene cada colaborador, de este modo se logra una sinergia y un sentido de pertenencia.
6. Se mantiene un ambiente organizacional lo más positivo posible.
7. Se aporta valor agregado a la empresa, ya que las personas que conforman la organización cumplen con las competencias que se esperan de ellas, y como se mencionó anteriormente, tener una competencia desarrollada implica que la persona aporta un valor profesional por encima de la media.

Limitaciones de la Gestión por Competencias

También existen algunas limitaciones y desventajas con esta metodología. Cabe destacar que todas éstas están directamente relacionadas con las personas y no con la metodología en sí. Es importante recordar que hay algunas características personales que son complicadas de transformar o cambiar en las personas, tal es el caso de las actitudes.

Una de las limitaciones más recurrentes cuando se propone un cambio a un grupo de personas es la resistencia. Cuesta mucho trabajo aceptar que hay ideas nuevas y mejores que pueden ayudar a cumplir con los objetivos, y hay personas que consideran que las cosas no deberían cambiar porque han funcionado (aparentemente). Los seres humanos le temen al cambio y a lo desconocido.

También se vuelve complicado porque el éxito de la implementación de esta metodología depende de que todas las áreas de la organización se involucren en el proceso, se necesita compromiso de parte de todos los colaboradores para hacer que las cosas funcionen como están planeadas. Hay algunas áreas que deben poner el ejemplo, tal es el caso de Recursos Humanos; pero también se requiere de la cooperación y disposición de la Dirección General.

El papel del área de Recursos Humanos es importantísimo, pues además de poner el ejemplo con sus comportamientos y aportes a la empresa, son los que deben estar al pendiente del cumplimiento de los nuevos procesos para reforzar o modificar en donde sea necesario. Este proceso es tardado, así que los resultados podrían demorar un poco en notarse y en volverse parte del día a día.

La implementación de la metodología puede representar una pérdida de tiempo para algunas personas, pues se puede llegar a considerar la capacitación como una pérdida de tiempo porque hay algunas actividades, tareas o proyectos urgentes para cumplir en un tiempo determinado.

Como se menciona unos párrafos atrás, la Dirección General juega un papel elemental en este proceso, pues son los directores de la empresa quienes van a tomar las decisiones principales y quienes autorizarán los presupuestos para la inversión de recursos económicos, materiales, tiempos, actividades y capital humano.

1.4 Subsistemas de Recursos Humanos en la Gestión por Competencias

Dentro del área de Recursos Humanos hay diferentes subáreas que se ven afectadas ante la implementación y el desarrollo de una metodología por competencias, y con cada una de esas subáreas hay que desarrollar estrategias que se adapten a las necesidades particulares de la empresa, en otras palabras, no puede haber dos modelos por competencias iguales.

A continuación, se describirán las subáreas de Recursos Humanos en las que influye la metodología por competencias:

Análisis y descripción de puestos

La descripción de puestos de trabajo es un documento que detalla qué hacen los colaboradores (tareas, funciones, actividades), cómo y con qué lo hacen (métodos y recursos) y para qué lo hacen (objetivos y propósitos).

También es en este documento en el cual se especifican los requisitos que debe cubrir un candidato para cubrir satisfactoriamente las necesidades de un puesto (Fernández, 2005)

La descripción de puestos es una guía para los diferentes procesos que se desarrollan dentro del área de Recursos Humanos, por ejemplo:

En el reclutamiento y selección, este documento proporciona información valiosa sobre las características que debe poseer un candidato al puesto de trabajo. Para la formación y capacitación, la descripción de puestos puede ser utilizada como punto de partida y hacer una comparación entre el perfil ideal (el perfil especificado en la documentación oficial de las organizaciones) y el perfil real (las características con las que realmente cuenta el trabajador) para hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación y poder diseñar e implementar un plan de formación.

En el caso de la evaluación del desempeño, aparte de las necesidades mencionadas anteriormente, la descripción de puestos sirve para valorar hasta qué punto se está cumpliendo lo que se requiere del puesto y del colaborador.

Al hablar de descripciones de puestos basadas en competencias, es importante saber que estas se diseñan con base en los resultados y los objetivos que se quieren obtener de ese puesto en particular, y del mismo modo, basarse en la estrategia empresarial.

Selección de Talento

La selección es un “conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos” (Alles, 2009, p. 57) a un puesto, el cual se basa en criterios preestablecidos, como las descripciones de puestos, para determinar a quienes cumplen con las necesidades del puesto y de la empresa.

El objetivo de este proceso es asegurar “que no ingresen a la organización personas que no posean las competencias y el grado que se requiere” (Alles, 2009, p. 42) de ellas, lo anterior se logra con un proceso de selección efectivo. Algunos de los beneficios de un proceso de selección efectivo según Corral (2007, p.4) son los siguientes:

- Mejores resultados. Para mantener una organización con excelentes niveles de productividad es necesario que las personas que vayan integrándose sean de alta calidad, ya que los procesos de capacitación y entrenamiento no pueden corregir o enmendar por completo las limitaciones con las que llega cada persona.
- Tiempo de entrenamiento y capacitación efectivos. Estos procesos educativos dentro de las organizaciones serán únicamente con fines de actualización, renovación y corrección de algunas características deficientes o no deseadas en el personal de la empresa; de tal modo que, al contratar personas de calidad desde un inicio, se ahorra tiempo, ya que no se debe comenzar con procesos de enseñanza y aprendizaje desde cero (a menos que sea estrictamente una necesidad imperativa de la organización).

- Menor rotación de personal. Las personas que se integren a la empresa deberán ser aquellas que cuenten con el nivel de competencias requeridas y con una sinergia entre la filosofía empresarial y la filosofía personal. Estos elementos son importantes porque generan satisfacción en el individuo.

Existen algunas técnicas que pueden ser utilizadas para indagar con más profundidad en las características que se buscan en las personas; una de las más importantes y comunes en este tipo de proceso de selección es la entrevista. La entrevista es una técnica de investigación que tiene como finalidad recabar datos en relación con un tema determinado (Díaz, Torrusco, Martínez y Varela, 2013, p. 165)

La entrevista por competencias busca ahondar en las reacciones y comportamientos que los candidatos han tenido a lo largo de su experiencia personal, académica y profesional. Mediante este diálogo se pueden “observar comportamientos”, es decir, encontrar algunas acciones clave que funcionen como indicadores de una posible reacción o comportamiento del entrevistado dentro de la organización.

Entre más comportamientos se puedan “observar” mediante la entrevista, será más exacta la predicción del comportamiento de la persona durante el desempeño del puesto. Siempre se debe procurar ahondar en el contexto de los hechos, las acciones realizadas y los resultados; a esto se le conoce como la técnica STAR, en donde la “S” (situación) y la “T” (tarea) representan a lo que se enfrentó el candidato, la “A” (acción) es lo que realizó o no realizó en un determinado contexto y la “R” (resultados) indica las consecuencias de esas acciones (Muñoz, 2002).

Como entrevistadores hay que estar atentos ante todo el discurso de la persona, y hay que fungir como guías o facilitadores para obtener los resultados que se buscan, por eso hay que evitar que los candidatos respondan con planteamientos ambiguos en donde se utilicen palabras como “siempre”, “generalmente”, “una vez...” porque hay que centrarse en ejemplos específicos. También es importante evitar que se emitan juicios de valor u opiniones por parte del entrevistado, de igual modo hay que centrarse en lo que realmente sucedió y no en lo que habría pasado.

Para facilitar la detección de las competencias y el grado que el candidato tiene de ellas, las preguntas que se formulan deben estar orientadas al tipo de competencias que se quieren encontrar en los candidatos, y siempre deben estar contextualizadas para asegurar que la respuesta sea más realista y que no se conteste lo que sería deseable escuchar o lo que se debería hacer, sino lo que realmente se hace y se ha hecho.

Se puede contar con una guía de la entrevista en donde se puedan identificar los puntos importantes a los que hay que llegar, preguntas clave, momentos específicos (romper el hielo, apertura, desarrollo, cierre), instrucciones y un espacio para tomar notas que servirán de apoyo al momento de tomar decisiones.

Otra técnica utilizada en la Selección de Talento por competencias es el *Assessment Center Method (ACM)*, un proceso de evaluación que tiene como objetivo detectar el potencial de las personas; no sólo puede ser utilizado en la selección de candidatos, también puede utilizarse para detectar necesidades de capacitación, evaluación de desempeño y promoción interna (López, 2010).

Los ACM deben estar hechos a la medida de cada organización y al puesto y/o área específicos al que se vaya a integrar el futuro colaborador y las técnicas o actividades a realizar deben estar centradas en las competencias que el puesto requiere del candidato.

Se pueden realizar actividades como: resolución de casos prácticos, juegos de rol, discusión en grupos, análisis de problemas y toma de decisiones, presentaciones orales y escritas, y durante la ejecución de estas técnicas se pueden observar directamente los comportamientos, así como detectar las competencias y el grado que el sujeto o grupo de personas poseen de ellas.

La entrevista y el ACM se complementan entre sí, y para que los resultados sean más confiables, los evaluadores deben tener conocimiento del tipo de comportamientos y respuestas que se deben esperar para medir una competencia y poder tomar la decisión de contratar al mejor candidato que se integrará a la organización (Olaz, 2011)

Formación y desarrollo

Cuando se trata de desarrollar competencias en adultos, hay muchas dificultades que se presentan en el proceso, pues no solamente se trata de adquirir conocimientos o habilidades, sino que se trata de lograr un cambio de comportamientos en las personas. Conforme las personas van adquiriendo experiencias en distintos ámbitos de la vida, se van arraigando conductas y formas de actuar que determinan a la persona, pero estos modos de actuar no siempre son efectivos en situaciones determinadas.

Lograr un cambio de comportamiento en las personas es un proceso complejo que requiere de mucha práctica y voluntad de parte de quien está en proceso de desarrollo de cierta competencia, y requiere de retroalimentación y orientación por parte de las personas que guían el proceso. El proceso toma tiempo, pues no es fácil despojar a las personas de ciertas conductas.

Con base en lo anterior, una de las fuentes principales para el desarrollo de competencias en el ámbito laboral es la experiencia. La experiencia, según la Teoría del Aprendizaje Experiencial propuesta por David Kolb, es un medio “ por el cual construimos conocimiento mediante un proceso de reflexión” (Gómez, s/f, p. 2). Esta teoría es importante para el desarrollo de competencias porque por medio de la práctica y retroalimentación constantes se puede lograr el cambio de conducta deseado.

El ciclo del aprendizaje según Kolb (citado en Gómez, s/f) es el siguiente:

- Experiencia concreta: en esta etapa se capta la nueva información por medio de los sentidos
- Observación reflexiva: en esta etapa se procesa la experiencia y se otorga un sentido por medio de la reflexión.
- Conceptualización abstracta: para este momento se generan conceptos e ideas que conllevan a una acción.
- Experimentación activa: ya que se ha comprendido la información, se procede al actuar, lo cual deriva en nuevas experiencias.

No todas las personas inician su ciclo de aprendizaje con la adquisición de información o conocimientos mediante el sentir (como es el caso de la experiencia concreta), sino que existen diferentes formas de asimilar la información obtenida del exterior, por ello existen estilos de aprendizaje derivados de esta teoría.

- Estilo divergente: son personas que utilizan mucho sus sentidos para asimilar la información proveniente del exterior. Se basan mucho en la observación y en las sensaciones que se generan al enfrentarse a una situación. Se llama divergente porque estas personas suelen ver el hecho desde diferentes puntos de vista y generar ideas y alternativas novedosas, son creativos, imaginativos, son aptos para la resolución de problemas, están orientados a la gente y son sensibles.
- Estilo asimilador: son aquellos que prefieren observar y reflexionar sobre lo observado. Son capaces de comprender y organizar información, teóricos y reflexivos.
- Estilo convergente: las personas con este estilo prefieren reflexionar y actuar, buscan la practicidad en todo lo que hacen, están orientados hacia los hechos y los resultados.
- Estilo acomodador: aquellos que prefieren este estilo suelen hacer y sentir en una situación, tienen iniciativa, son determinados y toman riesgos.

No cabe duda de que el “ensayo y error” son elementos que estarán muy presentes en el desarrollo de competencias; sin embargo, existen algunas otras técnicas para desarrollar competencias dentro del entorno laboral. En todas ellas, quien debe

desarrollar alguna competencia específica tiene un papel muy activo en el proceso, así como quien se encarga de guiarlo.

Reconocer a una persona como guía del proceso es una parte elemental para el funcionamiento de la metodología de desarrollo de competencias, pues esa persona estará encargada de acompañar a los colaboradores en cada paso para asegurar que se vayan desarrollando de la forma esperada. A esa persona se le llamará *coach* o tutor, y los siguientes párrafos estarán enfocados a la explicación del *coaching* como una técnica elemental para el desarrollo de competencias.

El *coaching* “se ha convertido en una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional” (Lozano, 2008, p. 128). El *coaching* contribuye al desarrollo integral de las personas y las organizaciones, ya que mejora el desempeño de los equipos de trabajo, promueve el autoconocimiento de los participantes y genera aprendizajes significativos que modifican las conductas paulatinamente.

Es indispensable que el *coach* (entrenador, preparador, asesor) tenga los conocimientos y la experiencia requerida para guiar correctamente a la persona. El papel del entrenador es importante porque debe asegurar que los colaboradores dispongan de las herramientas e información necesaria, también está encargado de retroalimentar y brindar críticas oportunas y constructivas, y del mismo modo, debe escuchar y apoyar.

En el *coaching*, el acompañamiento puede ser individual o grupal, y debe estar sustentado con un proceso de evaluación continua y observación. De acuerdo con

Gerard Colé, autor de *Personnel Managment*, (citado en Alles, 2005, p. 166) propone una clasificación sobre diversos tipos de *coaching*.

- Tipo 1: instructor nivel inicial, sin experiencia pero que conoce muy bien la tarea y domina la competencia a desarrollar, trabaja con personas que tampoco cuentan con mucha experiencia. El aprendizaje, desarrollo y fortalecimiento de la competencia en cuestión es bidireccional: el coach adquiere experiencia y potencializa sus competencias y el colaborador se prepara para el puesto de trabajo.
- Tipo 2: estos instructores cuentan con un grado muy alto de dominio de la competencia, y utilizan su experiencia en el campo para guiar el actuar de los colaboradores.
- Tipo 3: Los *coaches* de este tipo también enseñan con base en su experiencia; sin embargo, los colaboradores son los que se acercan a estos *coaches* para solicitar apoyo.
- Tipo 4: Aquí se requiere un proceso de ayuda más específico para desarrollar competencias específicas. Es usado comúnmente en puestos gerenciales y de dirección.

Los *coaches* pueden ser personas internas o externas a la organización. De manera interna, pueden ser personas del mismo nivel del colaborador o alguien con más experiencia en el puesto, también alguien de Recursos Humanos y los jefes directos. En cuanto a los *coaches* externos, pueden ser por parte de algún servicio de consultoría que colabore directamente en el proceso tomando en cuenta los requerimientos de la organización.

El *coaching* requiere de varios pasos para ser realizado de la manera más efectiva. El primer paso es elegir al coach adecuado para la persona o equipo de trabajo, después hay que fijar los objetivos y metas entre el *coach* y el colaborador, posteriormente definir y diseñar un plan de trabajo y lleva registro del alcance y cumplimiento de los objetivos.

Con base en lo anterior, el coaching es una técnica muy eficiente para el desarrollo de competencias; sin embargo, existen otras técnicas que se pueden utilizar para lograr el desarrollo de las competencias requeridas por puesto y áreas de trabajo. Estas técnicas dependen de las necesidades de la organización, pero las más comunes son: juego de roles, simulaciones, estudio y análisis de casos, actividades fuera del ambiente laboral y cursos, seminarios y talleres.

Evaluación del desempeño

Las actividades realizadas para la evaluación del desempeño tienen como objetivo mejorar la productividad de las organizaciones y promover la mejora del rendimiento del personal (Peña, 2020). Este proceso permite encontrar puntos que deben ser reforzados, y de este modo, implementar o modificar las estrategias utilizadas hasta ese momento.

La evaluación de desempeño por competencias puede ser utilizada para diferentes procesos en los Recursos Humanos; el primer momento es al seleccionar a los candidatos ideales para cubrir una vacante en la empresa, otro momento es para detectar las fortalezas y debilidades de los equipos de trabajo dentro de la organización.

Este proceso de evaluación es de gran importancia para la organización, los colaboradores y los supervisores de cada equipo de trabajo (Gil, 2007, p.88)

Para las organizaciones sirve para dar indicadores sobre el desempeño, motivación, integración y satisfacción de los colaboradores, también para tener un punto de partida para determinar las necesidades de formación en la empresa, y con base en lo anterior, poder tomar decisiones importantes que lleven a la organización a cumplir sus metas y objetivos.

Al colaborador le sirve como referente para identificar sus áreas de oportunidad, así como para fortalecer sus aciertos en el desempeño de sus tareas diarias. También se puede encontrar una forma de impulsarse y motivarse para crecer en lo profesional y personal. A los supervisores o líderes les aporta la posibilidad de valorar el desempeño de su equipo de trabajo y como éste influye en el cumplimiento de la estrategia organizacional.

El punto más importante de la evaluación de desempeño por competencias es hacer una comparativa entre las competencias (y el nivel de ellas) que están señalados en las descripciones de cada puesto, y las competencias que el sujeto evaluado demuestra por medio de sus comportamientos y acciones. Del resultado de esta comparativa se obtiene un área de oportunidad que se puede abordar por medio de diferentes estrategias y actividades de formación del personal de una empresa.

La observación de conductas es un proceso clave para el éxito esta metodología por competencias, y si no se lleva a cabo adecuadamente, la evaluación se puede ver sesgada y no se obtendrían los resultados más fiables. Al analizar los

comportamientos de las personas en un tiempo establecido para la evaluación, hay que ser cuidadosos para determinar cuáles son las verdaderas fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad de los evaluados.

Elementos importantes que deben ser considerados durante el análisis de comportamientos, según Alles (2005):

- Las evaluaciones que se realicen deben tener un tiempo delimitado y específico, es decir, se debe establecer un periodo en el que el evaluado será observado al realizar una actividad.
- Se comparan los comportamientos con las competencias señaladas en el perfil de puesto de esa persona
- Una vez que se encuentran las competencias que tiene el sujeto, se establecen los grados de cada una de ellas

Una vez que se detectaron los comportamientos, competencias con las que se relacionan, y el nivel que la persona posee de cada una, se debe hacer una ponderación sobre la frecuencia en la que el evaluado demuestra esos comportamientos. Lo anterior tiene como objetivo poder determinar un valor final en la evaluación de los participantes en el proceso evaluativo, ya que complementa la información obtenida hasta ese momento e incrementa la efectividad de las decisiones que se tomarán.

Existen diversas técnicas para observar y evaluar el desempeño por competencias, aquí algunos ejemplos:

Las evaluaciones tradicionales suelen ser directamente de parte del jefe directo hacia el evaluado, esto proporciona retroalimentación relevante para el individuo; sin embargo, la información proviene de una sola fuente, lo cual limita la efectividad del proceso. Por el contrario, si se busca que el ejercicio de evaluación resulte en un *feedback* más completo y valioso, se deben incorporar más personas que conformen el grupo o el comité de evaluación.

A esta metodología en donde participan varios puestos e integrantes de la organización se le llama evaluación de 360°. En este tipo de evaluación colaboran activamente en el proceso los líderes directos, puestos pares, subordinados, clientes internos (otras áreas de la empresa), clientes externos, y también se promueve la autoevaluación, de tal modo que todos complementan el ejercicio desde sus perspectivas.

Todos los evaluadores dictan su veredicto con base en una preparación previa, con la cual son capaces de identificar los comportamientos de las personas en el desarrollo de sus actividades y funciones. Se pueden usar herramientas como cuestionarios, formularios y listas de cotejo para guiar el proceso de los evaluadores.

De acuerdo con Robert Bacal (citado en Capuano, 2004, p. 146), este tipo de evaluación es un ejercicio enriquecedor para todos los participantes de proceso, y no sólo para quién está siendo evaluado, ya que se ponen en práctica competencias de análisis, criterio, toma de decisiones, colaboración e integración. Tanto el evaluado como los evaluadores logran distinguir sus propias áreas de oportunidad, fortalezas y debilidades.

De igual modo, se puede utilizar la evaluación de 180°, la cual es aquella en la que participan los jefes directos, los colaboradores o puestos pares al del evaluado y algunos clientes externos e internos (Brazzolotto, 2012, p.90). A diferencia de la evaluación de 360°, la de 180° excluye a los puestos subordinados y la autoevaluación.

Para ambos tipos de evaluaciones se requiere realizar una retroalimentación efectiva, en la que se puntualicen enfáticamente las fortalezas y los elementos positivos con los que cuenta la persona, las áreas de oportunidad y las debilidades en las que hay que trabajar cuidadosamente. Para trabajar en estas últimas se deben generar acuerdos entre el evaluador y el evaluado para asegurar un nivel de compromiso y responsabilidad sobre el propio plan de formación y capacitación del individuo.

La evaluación del desempeño necesita de personas capacitadas y preparadas, pues para evaluar se requiere que los evaluadores reconozcan qué es lo que se está evaluando para que se logren identificar los puntos positivos y los que hay que reforzar. Es un proceso continuo que le da mucha importancia a la retroalimentación crítica como una herramienta de crecimiento para el evaluado, y posteriormente a las áreas y empresa en general.

Todas las subáreas de los Recursos Humanos que fueron detalladas con anterioridad son muy importantes en la Gestión por Competencias, y esta información es la base para la implementación de esta metodología en un Programa de Capacitación específico en una empresa privada dedicada a la Sanidad e

Inocuidad en la Industria Agroalimentaria y Farmacéutica que tiene cobertura a nivel nacional.

Como pedagoga, siempre rescato la importancia de que los procesos formativos y de capacitación dentro de la empresa en la que laboro sean efectivos, por ello he elegido el Programa de Capacitación más importante en la organización para trabajar con sus áreas de oportunidad y convertirlas en fortalezas que se puedan ver reflejadas en el cumplimiento de la estrategia empresarial.

CAPÍTULO 2

El Programa Trainee: Futuros consultores en Sanidad e Inocuidad alimentaria

2.1 Grupo Rosmar

Grupo Rosmar es una empresa que ofrece soluciones de negocio para la industria agroalimentaria y farmacéutica. El objetivo de Grupo Rosmar es garantizar la sanidad e inocuidad de los productos de estas industrias, por medio de un modelo de negocio sustentable y sostenible.

Al tener más de 35 años en el mercado nacional, Grupo Rosmar forma a sus expertos en sanidad e inocuidad alimentaria para que funjan como consultores de los distintos procesos de producción y limpieza de nuestros clientes y que ellos generen soluciones innovadoras ante las necesidades específicas de la industria.

Un poco de historia...

La empresa surge en 1983 como parte de un proyecto familiar en el que se vendían productos de limpieza a un público en general. Para la década de los 90 hubo un cambio importante en la estrategia de negocio, pues de un público en general, ahora se especializaría en la industria agroalimentaria y farmacéutica. El motivo está relacionado con la importancia de que los procesos de producción y limpieza de estas industrias cumplan con lo reglamentado para asegurar la calidad que cada organización promete.

Para los años 2000 se logran hacer las primeras exportaciones de productos y se forma el Centro de Investigación Rosmar, el cual tiene como objetivo generar e

innovar en la generación y adaptación de los productos que se fabrican en la empresa para solucionar las problemáticas de los clientes y de la sociedad.

Actualmente la empresa cuenta con sucursales, plantas, bodegas y oficinas centrales que tienen cobertura a nivel nacional e internacional, así como convenios con diferentes proveedores y una amplia cartera de clientes.

Filosofía organizacional

- Misión

La misión de Grupo Rosmar es la siguiente:

“Somos una organización que ofrece "**Soluciones de Negocio**" a la cadena de la Industria Agroalimentaria, Bebidas y Farmacéutica que generan **beneficios-valor** a **clientes, colaboradores y socios** para producir alimentos, bebidas y fármacos más **confiables y sustentables**” (Grupo Rosmar, 2020)

- Visión

La visión es la siguiente:

“Ser líder nacional en proponer **soluciones innovadoras de sanidad, salud y sustentabilidad**, que permitan a la industria Agroalimentaria, de Bebidas y Farmacéutica ser competitivos a nivel mundial” (Grupo Rosmar, 2020).

La misión y la visión son elementos importantes en una empresa, pues ambas funcionan como guías para la toma de decisiones y formas de actuar.

- Cultura

En la empresa los colaboradores son el centro del modelo de negocio, por lo que se invierten muchos recursos (materiales, humanos y financieros) en fomentar un ambiente laboral positivo. Y al ser una empresa con raíces familiares, los ejes de la Cultura Rosmar se fundamentan en valores familiares.

Se cuentan con 5 ejes de la cultura, los cuales son base para el funcionamiento óptimo del modelo de negocio (Grupo Rosmar, 2020):

- Cultura del esfuerzo: significa que no importa lo que haya que hacer (dentro de las normas de la empresa y de la moral personal), el tiempo o recursos que deban invertirse, siempre se debe dar lo mejor. Hay que tener hambre de crecer y no tenerle miedo al fracaso.
- Hacer que las cosas sucedan: implica encontrar siempre más alternativas para resolver problemáticas o situaciones concretas, retar lo establecido e ir más allá, ser creativo y nunca decir “no se puede”.
- Cultura de humildad: en este eje se reconoce que todos somos humanos con aciertos y errores, y que nadie (independientemente del puesto que se tenga) es más importante que los demás, se aceptan propuestas, críticas, se aprende de los errores y se adapta a las circunstancias.
- Cultura de austeridad: si bien, Grupo Rosmar es una empresa que pertenece al sector privado, hay que cuidar todos los recursos con los que se cuenta para aprovecharlos al máximo. Nadie cuenta con lujos, ni debe atribuir la calidad de su trabajo a los lujos que tenga.

- Cultura de la responsabilidad: el cumplimiento de los compromisos en tiempo y forma es importante. Se comienza de manera interna entre los puestos y equipos de trabajo, y eso se ve reflejado a nivel empresa con los clientes y proveedores, en pocas palabras, no se dejan las cosas aventadas.

- Valores

Los valores bajo los cuales se rige Rosmar son un elemento específico de los ejes de la cultura anteriormente mencionados (Grupo Rosmar, 2020).



- Limpieza-Honradez: este valor compuesto se refiere a la rectitud de nuestro actuar y pensar ante nuestros compañeros, clientes y proveedores, así como el aseo de nuestra persona y el entorno.
- Comunicación: relacionarse con todas las personas del entorno de una forma clara y efectiva.

- Creatividad: generar y transformar ideas para encontrar soluciones que propicien un crecimiento personal y profesional.
- Trabajo en equipo: significa que se parte de la idea de que la empresa es un sistema conformado por diferentes subsistemas que funcionan entre sí, y para lograr el cumplimiento de metas y objetivos todos deben cooperar y participar.
- Respeto: es tratar a los demás como nos gustaría ser tratados.
- Entusiasmo-Pasión: se refieren a la actitud con la cual hay que enfrentarse a las tareas asignadas día con día.

- Política de calidad

La política de calidad es:

"Ofrecer Soluciones de Sanidad que generen valor agregado a clientes, colaboradores, socios y demás partes interesadas por medio del cumplimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad, la Innovación y Nuestros Expertos para cumplir las expectativas del servicio" (Grupo Rosmar, 2020)

Y todo esto es mediante diferentes objetivos de calidad como: generar valor agregado a la operación de nuestros clientes cumpliendo y mejorando el Sistema de Gestión de Calidad, generar soluciones específicas adaptadas a las necesidades de las industrias con las que trabajamos, promover un crecimiento económico sostenido, ser una fuente de empleos y desarrolladores de capital humano y contar con una red de colaboradores, socios, clientes y proveedores sólida.

Modelo de negocio

Grupo Rosmar ofrece soluciones de negocio especializadas en los diferentes procesos de la industria de los alimentos, bebidas y farmacéutica, cada una brinda un servicio integral que cumple con la política de calidad de la empresa.

a) Rosmar *consulting*



rosmar
Consulting

Esta solución brinda un servicio de consultoría especializada e integral que garantiza la inocuidad y sanidad de los productos y servicios del cliente. Lo anterior es mediante un análisis exhaustivo de las necesidades y características del cliente, con base en esta detección de necesidades se diseña una propuesta de implementación y se le da seguimiento a cada proceso. En esta área colaboran muy activamente los Consultores y los Gerentes de Sucursal, ellos a su vez se apoyan de las otras áreas administrativas y del gran equipo de Operaciones e Investigación y Desarrollo que se encargan de manufacturar la tecnología química necesaria para solventar las necesidades de las industrias.

b) Rosmar *engineering*



rosmar
Engineering

Dentro de este tipo de solución se diseñan equipos y proyectos especializados en sanidad, los cuales tienen el objetivo de mejorar, incrementar y optimizar la capacidad productiva y los procesos de limpieza y sanitización.

c) Rosmar *Contract Service*



Es un servicio enfocado únicamente a los servicios de sanitización y limpieza, el cual es supervisado y ejecutado por personal altamente capacitado.

d) Rosmar *Small Business*



Esta solución está centrada en resolver las necesidades de las pequeñas y medianas empresas de la industria, el objetivo es que por medio de un servicio de consultoría y soporte técnico vía telefónica, estas empresas en crecimiento puedan volverse más competitivas.

e) Rosmar *On Demand*



Esta solución es recomendada para los procesos de licitación que permiten satisfacer las necesidades específicas de la empresa. Se brinda soporte técnico y venta de equipos y tecnología química.

Al implementar los diferentes tipos de soluciones, se pueden garantizar beneficios como (Grupo Rosmar):

- a. Alargar la vida de anaquel de los productos que genera cada industria
- b. Disminuir los rechazos de mercancía
- c. Garantizar la inocuidad y calidad
- d. Optimizar tiempos de limpieza y producción
- e. Aumentar la productividad

Para garantizar la preparación de todos los expertos en sanidad e inocuidad de Grupo Rosmar, se creó la Universidad Rosmar, un espacio on-line en el que se pueden encontrar los cursos de capacitación, planes y programas de formación que corresponden a las diferentes áreas y puestos. El plan de capacitación en el que se centrará esta tesina es en el Programa Trainee, ya que los expertos en sanidad e inocuidad son los que sostienen el modelo de negocio de la empresa.

2.2 El Programa Trainee

Un Programa Trainee se conforma de procesos de atracción y desarrollo de personas recién egresadas, con el objetivo de potencializar y desarrollar sus capacidades y habilidades dentro de la empresa (Igei, 2018), aquellos que son seleccionados para participar en el programa son personas que pasan por un proceso de selección exhaustivo.

Características generales del programa

El Programa Trainee o Programa de formación de Futuros Consultores en Sanidad e Inocuidad tiene como objetivo “contar con colaboradores que vivan la cultura de la empresa y cuenten con los conocimientos básicos de un consultor” (Grupo Rosmar, 2015), los integrantes de este programa son jóvenes (entre 21 y 26 años) recién egresados de licenciaturas o ingenierías relacionadas a la industria de los alimentos, química, producción animal y afines.

El Programa tiene una duración total de 8 meses, los cuales se imparten de la siguiente forma:

Mes 1	Mes 2, 3 y 4	Mes 5	Mes 6, 7 y 8
Capacitación en aula en la Ciudad de México	Incorporación a algún proyecto de implementación en curso en cualquier parte de la República Mexicana	Capacitación en aula en la Ciudad de México	Incorporación a algún proyecto de implementación en curso en cualquier parte de la República Mexicana

El objetivo es que al terminar los 8 meses de duración del Programa, los Consultores en Entrenamiento cuenten con una formación integral en la que se potencialicen y desarrollen sus habilidades y conocimientos, y de este modo, puedan aspirar a subir de puesto hacia el siguiente escalón de su Plan de Vida y Carrera y convertirse en Consultores Junior tipo B.

Durante la formación de los Consultores en Entrenamiento participan diferentes áreas y colaboradores con experiencia en cada tema y proceso de la empresa. A rasgos muy generales, se trabaja con los Trainee en temas como ingeniería en

sanidad, seguridad industrial y microbiología; además se fomentan competencias como trabajo en equipo, análisis crítico, toma de decisiones, liderazgo, iniciativa, entre otras.

El área que está más involucrada en el Programa Trainee es Gestión de Talento, ya que es el área que se encarga de gestionar todos los procesos como Reclutamiento, Contratación, Capacitación, Evaluación y Planes de Vida y Carrera.

Gestión de Talento en el Programa Trainee

El organigrama de Gestión de Talento es el siguiente



En primer lugar, se encuentra el Gerente de Gestión de Talento, quien es responsable de promover y desarrollar el capital intelectual de la empresa por medio de distintas estrategias alineadas a la cultura y filosofía organizacional. Se apoya y delega actividades y responsabilidades a tres subáreas importantes: Atracción de Talento, Administración de Talento y Desarrollo de Talento.

Se presentará una breve descripción de las funciones y tareas de cada una de las subáreas, así como de los participantes.

- Atracción de Talento

Esta subárea es la que se encarga de buscar y elegir a los candidatos más viables para cada puesto de trabajo dentro de la empresa. Lo que se busca en un candidato que atraviesa este proceso, es que tenga el mayor grado de compatibilidad con la Cultura Rosmar.

El equipo de Atracción de Talento tiene un papel muy importante dentro del Programa Trainee, pues se llevan a cabo diferentes procesos complejos que garantizan la mayor adecuación puesto-persona.

- Administración de Talento

Administración de Talento se encarga de la parte documental que corresponde a la contratación, administración de nómina, prestaciones y desvinculación de talento.

- Desarrollo de Talento

Desarrollo de Talento es el área encargada de programar, diseñar e implementar los procesos de capacitación con todo el personal de la empresa, con la finalidad de desarrollar o potencializar las competencias de todos los colaboradores

Proceso de Gestión de Talento para Futuros Consultores en Sanidad e Inocuidad

En este proceso participa todo el equipo de Gestión de Talento

- Fase 1: Atracción de Talento

1.1 Publicación de vacante: Se utilizan diferentes recursos con los que cuenta la empresa, como portales de bolsas de trabajo y convenios con algunas universidades.

1.2 Recopilación de CV's: Todos los CV's recopilados se registran en una base de datos para organizar la información.

1.3 Filtración de CV's: Con base en el perfil de puestos del Consultor en Entrenamiento, se buscan los CV's que se acoplan mejor al perfil que se indica en el documento mencionado.

1.4 Entrevista telefónica: Aquellos perfiles de candidatos que resultaron viables son contactados vía telefónica para realizar una breve entrevista inicial que tiene como finalidad recopilar información extra sobre los intereses y objetivos personales del candidato. Esto es importante porque se buscan personas que tengan afinidad con el puesto en cuestión.

1.5 Assessment: Los perfiles que resultan viables en la entrevista inicial son citados a un assessment, una actividad en donde los candidatos van a ser sometidos ante diferentes pruebas y evaluaciones en las que pueden demostrar todas esas competencias que ellos mismos señalen en sus CV's. Los equipos de Atracción de Talento y Desarrollo de Talento evalúan a cada participante, y se toman decisiones en el momento. Es decir, se evalúa quién continúa a la siguiente etapa y quien no cumple con el perfil que se requiere.

1.6 Prueba psicométrica: La prueba que se realiza en esta etapa está enfocada al diagnóstico de la efectividad de la persona ante diferentes situaciones. Los resultados son analizados por Atracción de Talento y el Gerente de Gestión de Talento, y pasan a la siguiente etapa aquellos que cumplen con los rasgos mínimos.

1.7 Entrevista profunda: En esta entrevista participa Atracción y Desarrollo de Talento, así como el Gerente de Gestión de Talento, quienes se encargan de identificar características específicas en el candidato. Este momento es importante y clave, ya que sirve para detectar algunas áreas de oportunidad en el ámbito personal del candidato.

1.8 Análisis de caso: Se presentan un par de casos que el candidato debe analizar y presentar sus propuestas y conclusiones. Con base en ello se determinan más características en el candidato y se toma la decisión final para determinar si se continúa con el proceso de contratación o no.

- Fase 2: Administración de Talento

2.1 Carta oferta: Una vez que se determina que el candidato es viable y ha pasado todos los filtros de selección, se le ofrece una carta oferta en donde se señalan todo lo que Grupo Rosmar le ofrece al momento de incorporarse como parte del equipo.

2.2 Entrega de documentación: Cuando el candidato acepta la carta oferta, se le solicita que entregue sus documentos de identificación, escolaridad y otros, los cuales pasan ante la revisión y validación de Administración de Talento.

2.3 Contratación: Se firma el contrato y otros documentos para dar de alta al nuevo colaborador en las bases de datos internas y externas, y que, con base en ello, se comience la administración de su nómina, prestaciones, permisos y accesos.

- Fase 3: Desarrollo de Talento

Al momento de ingresar a la plantilla de Gestión de Talento, se inicia su proceso de On Boarding, un plan de inducción y capacitación diseñado para los 8 meses que dura el Programa Trainee.

En este plan de capacitación participan diferentes puestos y áreas de trabajo:

- Coordinador del Programa: Este rol lo desempeña el Gerente de Gestión de Talento, y su función principal es supervisar la correcta ejecución del Programa, retroalimentar el desempeño del Trainee, brindar recursos económicos y materiales, brindar apoyo y contención emocional, dar soporte al desarrollo y potencialización de habilidades intra e interpersonales. Trabaja en conjunto con el Líder de Proyecto y Líder de Entrenamiento.
- Líder de Proyecto: Este rol lo desempeña Desarrollo de Talento y se encarga de llevar a cabo los procesos de evaluación, desarrollo de competencias y retroalimentación. También apoya al Líder de Entrenamiento compartiendo experiencias y técnicas para complementar y darle seguimiento al desarrollo de competencias.

- Líder de Entrenamiento: Una vez que el Trainee sale del Centro de Formación Rosmar y se integra a un proyecto de implementación en alguna parte de la república, el Líder de entrenamiento es quien lleva el seguimiento cercano del desempeño del Trainee. El papel del Líder de Entrenamiento es continuar con el desarrollo y formación de competencias y conocimientos (técnicos y específicos del modelo de negocio de la empresa), y debe comunicar estos avances al Coordinador del Programa.

Las etapas que conforman el Programa Trainee son las siguientes:

3.1 Etapa 1: Capacitación en Centro de Formación Rosmar

La primera etapa tiene una duración de un mes, y el tipo de capacitación es teórico-práctica. Los ejes temáticos principales son Ingeniería en Sanidad, Seguridad Industrial, Microbiología y Mejora Continua, en todos esos ejes temáticos participan diferentes expertos de distintas áreas de la empresa, quienes dejan tareas, ejercicios y realizan las evaluaciones necesarias para reforzar los temas y procedimientos.

No solamente se trabaja en la capacitación para la adquisición de conocimientos o información específica de los procesos de la empresa, también se trabaja con el desarrollo de competencias laborales como iniciativa, creatividad (hacer que las cosas sucedan), responsabilidad, liderazgo, trabajo en equipo, planificación y organización, autonomía, pensamiento analítico y toma de decisiones, todo lo

anterior mediante un trabajo constante para fortalecer su autoestima y lograr que confíen en ellos mismos para que sean capaces de reconocer su potencial.

La forma de evaluación durante esta etapa de formación en aula es la siguiente:

40% Desarrollo y desempeño. En este rubro se evalúa la calidad de las actividades realizadas día a día, y se utiliza una escala en donde se señala el grado de cumplimiento de ciertas características. También en este 40% se evalúa la asistencia y puntualidad.

30% Plan de trabajo. Se evalúa mediante las calificaciones obtenidas por las lecturas, exposiciones orales, análisis de casos, actividades lúdicas, reportes, bitácoras, ponencias y exámenes

15% Entrega en tiempo. La entrega oportuna de las actividades solicitadas es importante, y tiene mucho valor porque la puntualidad es una cualidad necesaria en un consultor, ya que se trabaja directamente con clientes.

15% Calidad de las entregas. Entregar lo solicitado en tiempo y forma es lo que se necesita de un consultor.

3.2 Etapa 2: Incorporación a un proyecto de implementación

El Trainee es asignado a algún proyecto de implementación que esté en curso en cualquier parte de la República Mexicana, y durante tres meses estará participando activamente en los procesos que se desarrollen dentro del proyecto. Siempre deberán estar acompañados por algún consultor más experimentado y/o por el Líder de Entrenamiento.

Para la evaluación del desempeño, el Trainee debe organizar juntas quincenales para recibir retroalimentación de parte del Líder de Entrenamiento, Líder de Proyecto y Coordinador del Programa, y de este modo, generar estrategias y un plan de trabajo específicos para mejorar las áreas de oportunidad detectadas.

3.3 Fase 3: Regreso a las aulas.

Durante esta fase que dura un mes, los Trainee tienen la oportunidad de realizar un análisis de caso utilizando los conocimientos adquiridos en los tres meses que formaron parte del proyecto de implementación y se refuerzan esos conocimientos.

3.4 Fase 4: Integración oficial a un proyecto

Durante esa etapa se lleva a cabo el mismo acompañamiento que en la fase 2, pero para este momento, si el Trainee está listo y el cliente y Líder de Entrenamiento indican un excelente desempeño, se puede dar el nombramiento oficial como Consultor JR. B y comenzar con su Plan de Vida y Carrera.

Como se pudo observar, todos los procedimientos que lleva a cabo Gestión de Talento para el Programa Trainee son momentos clave para la formación del Futuro Consultor en Sanidad e Inocuidad dentro de la empresa. Sin embargo, a pesar de todos los esfuerzos realizados anteriormente, se han detectado algunas áreas de oportunidad que se buscan resolver con la propuesta de la implementación de un Modelo por Competencias.

CAPÍTULO 3:

Propuesta: Diccionario de competencias

Para comenzar a implementar la metodología por competencias en Grupo Rosmar es importante establecer las bases para ello, por lo tanto, la siguiente propuesta servirá como guía para los diferentes procesos que se desarrollan dentro de mi área de Gestión de Talento. Esta propuesta inicial se basa en las obras literarias de Martha Alles, las cuales fueron base importante de la fundamentación del primer capítulo de esta tesina.

En primer lugar, se presentará un Diccionario de Competencias. Este documento es importante porque en él se van a establecer cuáles y en qué nivel son requeridas las competencias que se buscarán y evaluarán en los candidatos del Programa Trainee, mismas competencias que se potencializarán con los seleccionados para el Programa.

Derivado de este Diccionario de Competencias, se podrá diseñar una nueva propuesta de Descripción de Puesto para los Consultores en Entrenamiento, en la cual se verá permeada la estrategia empresarial.

También se propondrá una guía para identificar y evaluar el nivel de competencias con las que cuentan los candidatos o integrantes del programa. Esta guía es un Diccionario de Comportamientos, el cual podrá ser utilizado para procesos de Atracción de Talento (entrevistas y *Assessment*), Desarrollo de Talento (desarrollo y potencialización de competencias por medio de diferentes técnicas) y Evaluación del Desempeño.

3.1 Diccionario de competencias

Este Diccionario de Competencias especializado en el Programa Trainee, tiene como objetivo establecer claramente cuáles y qué nivel de competencias deben poseer los Consultores en Entrenamiento. En las siguientes páginas se podrá encontrar cada una de las competencias que permiten que el perfil del Consultor sea integral, así como una escala en donde se podrán definir los niveles de cada competencia.

Anteriormente, las competencias eran evaluadas en bloques separados, es decir que se diferenciaban las competencias generales, los valores y la cultura de la empresa; sin embargo, para esta propuesta, se van a englobar todas las competencias dentro de los ejes de la cultura de Rosmar.

A continuación, se enlistarán los ejes de la cultura con sus competencias específicas, y posteriormente se presentarán las definiciones y niveles de posesión de cada una de ellas.

Cultura del esfuerzo	Hacer que las cosas sucedan	Cultura de la humildad	Cultura de la responsabilidad	Cultura de la austeridad
Observación	Creatividad	Inteligencia intrapersonal	Análisis situacional	Gestión de recursos
Orientación hacia resultados	Influencia y negociación	Colaboración en equipo	Limpieza-Honradez	
Pasión-Entusiasmo	Iniciativa	Inteligencia interpersonal	Toma de decisiones	
Planeación y organización	Liderazgo	Orientación al cliente		
		Respeto		

Fuente: Elaboración propia

Diccionario de competencias

OBSERVACIÓN	Eje de la cultura:	Cultura del esfuerzo
	Dirigida a:	Programa Trainee
Definición		
Describe y ejemplifica un hecho o contexto en particular con el apoyo de instrumentos que sistematizan la información para poder tomar decisiones que se adapten a las necesidades del cliente y la industria.		
Niveles		
1	Recolectar información y datos de forma azarosa. Describir el contexto o situación de forma superficial, ya que no se plantean objetivos, ni se planifica el ejercicio de observación de un hecho en particular.	
2	Describe hechos o situaciones muy evidentes, se guía con los instrumentos y documentos que establece la empresa, pero no ve más allá.	
3	Una vez que cumple los requisitos mínimos de observación establecidos en la documentación de la empresa, enfoca sus esfuerzos a ver más allá de lo evidente, utiliza más técnicas y recursos para complementar su información y resolver los problemas del momento	
4	Puede obtener conclusiones y tomar decisiones para resolver los problemas actuales, pero también detecta áreas de oportunidad y problemas que podrían surgir en un futuro. Establece prioridades y categoriza sus posibles acciones.	

Diccionario de competencias

ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS	Eje de la cultura:	Cultura del esfuerzo
	Dirigida a:	Programa Trainee
Definición		
<p>Enfocar los comportamientos propios y los de sus compañeros al cumplimiento oportuno de las metas. Elevar los niveles de productividad y rendimiento en el equipo de trabajo porque se actúa cumpliendo y superando los estándares de calidad esperados.</p>		
Niveles		
1	<p>Tener la disposición y la actitud para cumplir con sus funciones, tener el control sobre el trabajo y saber lo que se debe hacer, pero se complica el cumplimiento oportuno de las metas.</p>	
2	<p>Mantener la disposición y la actitud para el logro de las tareas encomendadas. Cumplir en tiempo y forma basándose en los procesos y procedimientos de la empresa.</p>	
3	<p>Aparte de guiar sus acciones propias, comienza a guiar las de sus compañeros de trabajo y se demuestran rasgos de liderazgo y habilidad de motivación. Proponer metas, trabajar en equipo y reconocer las fortalezas y debilidades de cada integrante.</p>	
4	<p>Por medio de su disposición y la motivación a sus compañeros logra superar las expectativas de calidad y puede proponer metas más ambiciosas, pues reconoce su potencial y el de los demás. Refleja la cultura del esfuerzo porque siempre se destaca y da todo lo que está en sus manos para lograr las metas individuales y colectivas.</p>	

Diccionario de competencias

PASIÓN-ENTUSIASMO	Eje de la cultura:	Cultura del esfuerzo
	Dirigida a:	Programa Trainee
Definición		
<p>Demostrar una actitud participativa y positiva durante la ejecución de las funciones diarias. Se percibe la comodidad y el gusto que tiene por su profesión y su puesto de trabajo porque se esfuerza para lograr las metas, da un excelente servicio al cliente interno y externo y entrega resultados de alta calidad.</p>		
Niveles		
1	<p>Desempeñar sus funciones “por cumplir”, por lo tanto, llega a sus metas con esfuerzos y se nota una actitud negativa e incluso hartazgo y cansancio. Sobresale la apatía y la falta de motivación.</p>	
2	<p>Imprimir dedicación a sus entregas y actividades, cumple con los tiempos y calidad en su trabajo, ya que está satisfecho con las funciones que desempeña.</p>	
3	<p>Se empeña por realizar su trabajo y ser el mejor en ello, cumple y supera las expectativas y se apega a los procedimientos. Se ve cómodo y busca ponerle un toque personal a su trabajo.</p>	
4	<p>Puede transmitir y contagiar su positivismo a sus compañeros de trabajo, los motiva con su buena actitud y los orienta a superar las expectativas del equipo de trabajo, aumenta la productividad y puede amenizar el ambiente.</p>	

Diccionario de competencias

PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Eje de la cultura:	Cultura del esfuerzo
	Dirigida a:	Programa Trainee
Definición		
<p style="text-align: center;">Determina metas y objetivos, e identifica las prioridades con sus clientes o área. Da seguimiento al avance de sus actividades por medio de un sistema de verificación bien establecido, y es capaz de mantener el control de sus procesos y puede aplicar medidas preventivas.</p>		
Niveles		
1	<p style="text-align: center;">Sabe que debe gestionar sus recursos, tiempos y tareas, pero se le complica hacerlo. Termina sus tareas a tiempo, pero no supo cumplir con procesos que muestren eficiencia en su labor.</p>	
2	<p style="text-align: center;">Cumple con los plazos y esquemas de trabajo establecidos, realiza los procedimientos, calendariza y gestiona sus actividades de acuerdo a los recursos con los que cuenta</p>	
3	<p style="text-align: center;">Diseña sus métodos de trabajo, se apoya de la tecnología y/o de técnicas para gestionar su tiempo, recursos y actividades, lo cual promueve el cumplimiento de sus metas en el tiempo y forma requeridos.</p>	
4	<p style="text-align: center;">Diseña sus métodos de trabajo y es capaz de apoyar a sus compañeros con sus planificaciones. Identifica prioridades y sabe darle seguimiento a sus procedimientos con los clientes. Puede reflejar su capacidad de organización y planeación en el ámbito personal.</p>	

Diccionario de competencias

CREATIVIDAD	Eje de la cultura:	Hacer que las cosas sucedan
	Dirigida a:	Programa Trainee
Definición		
<p>Generar, descubrir y transformar ideas para encontrar soluciones innovadoras y eficientes de acuerdo al contexto y recursos con los que cuenta.</p>		
Niveles		
1	<p>Aporta ideas, soluciones y alternativas cuando se lo solicitan, por lo que su trabajo y desempeño se ve limitado a “cumplir por cumplir”. Usa los recursos que están a la mano, pero no ahonda más en las otras posibilidades que tiene.</p>	
2	<p>Propone ideas, soluciones y alternativas de forma constante, pero se sigue limitando a los recursos que tiene a la mano.</p>	
3	<p>Destaca por proponer soluciones innovadoras para la realización de su trabajo diario, utiliza las tecnologías y busca más recursos que le puedan ayudar a resolver problemas.</p>	
4	<p>Refleja su creatividad en y con su equipo de trabajo y los motiva a aumentar la productividad y eficiencia por medio de encontrar soluciones y alternativas innovadoras que se vean reflejadas en sobrepasar la calidad requerida para cada proceso y/o actividad.</p>	

Diccionario de competencias

INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN	Eje de la cultura:	Hacer que las cosas sucedan
	Dirigida a:	Programa Trainee
Definición		
<p>Causar impacto sobre los demás, persuadir y convencer a otras personas utilizando argumentos y acciones sólidas que contemplen los puntos de vista y los intereses de todos lo que intervienen en la toma de decisiones (clientes internos y externos) sobre un hecho determinado para lograr metas y objetivos planteados. También implica calcular la repercusión de sus palabras y acciones a futuro, por lo que es cuidadoso con lo que dice y hace para asegurar el efecto deseado.</p>		
Niveles		
1	<p>Utiliza los recursos que tiene a la mano como datos, documentación, apoyos visuales, demostraciones y estadísticas para tratar de convencer al cliente o proveedor sobre la toma de decisiones.</p>	
2	<p>Se apoya de los recursos mencionados en el nivel 1, pero lo que predomina son sus argumentaciones y puntos de vista.</p>	
3	<p>Sabe identificar qué y cómo mostrar sus evidencias o apoyos visuales, selecciona correctamente sus palabras y movimientos, ya que recurre a detalles, pláticas y observaciones hechas con anterioridad con el cliente. Se anticipa ante las posibles reacciones.</p>	
4	<p>Identifica y analiza detalladamente al cliente para adaptar sus estrategias a las necesidades de los interesados. Incluso persuade a otras personas para que ellos puedan persuadir a otros.</p>	

Diccionario de competencias

INICIATIVA	Eje de la cultura:	Hacer que las cosas sucedan
	Dirigida a:	Programa Trainee
Definición		
<p>Actuar de forma proactiva al momento de realizar sus actividades diarias dentro del aula o con el cliente. Busca nuevas oportunidades y alternativas para la resolución de problemas y va más allá de lo planteado, es emprendedor. Actúa efectivamente por cuenta propia con base en el contexto en el que se encuentre.</p>		
Niveles		
1	<p>Realiza las actividades previstas dentro de lo esperado y bajo la supervisión de otras personas. Resuelve problemas y toma las oportunidades que se le presentan, pero no toma considera el impacto de sus acciones en el futuro</p>	
2	<p>Afronta sus responsabilidades de forma autónoma, identifica y orienta sus decisiones y acciones con base en un análisis crítico del contexto en el que se desenvuelve. Resuelve problemas y es capaz de prever los resultados de sus acciones.</p>	
3	<p>Analiza las necesidades de su cliente y descubre nuevas oportunidades para actuar de forma proactiva, aporta soluciones, ideas y encuentra más alternativas.</p>	
4	<p>Crea las oportunidades y transforma sus ideas en acciones concretas y efectivas que responden a las necesidades de las responsabilidades que debe cumplir. Es capaz de tomar decisiones acertadas y siempre va más allá buscando la mejora continua.</p>	

Diccionario de competencias

LIDERAZGO	Eje de la cultura:	Hacer que las cosas sucedan
	Dirigida a:	Programa Trainee
Definición		
<p>Dirigir y conducir a sus equipos de trabajo, colaboradores y/o clientes de forma eficiente mediante la identificación y el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de las personas con las que desarrollará un proyecto determinado. Motiva e inspira confianza</p>		
Niveles		
1	<p>Puede coordinar a su equipo de trabajo y lo mantiene unido. Se asegura de darle seguimiento al desempeño y responsabilidades encomendadas a cada miembro del equipo.</p>	
2	<p>Propicia un ambiente armonioso que fluye con naturalidad, ya que inspira confianza entre su equipo, lo cual asegura un alto nivel de compromiso entre todos los integrantes del proyecto. Da seguimiento puntual a la evolución del proyecto.</p>	
3	<p>La empatía y la comunicación asertiva son sus mejores herramientas para propiciar un buen ambiente entre el equipo de trabajo y/o cliente, lo cual aumenta la eficiencia y desempeño. Identifica las fortalezas y debilidades de cada integrante y sabe aprovechar el potencial de cada persona para que se refleje en los resultados esperados.</p>	
4	<p>Retroalimenta el desempeño y evalúa a su equipo de trabajo constantemente. Al saber identificar el potencial de las personas, es capaz de delegar responsabilidades con base en las competencias de cada integrante y las necesidades del proyecto. Comparte su conocimiento y experiencias, da tips, aconseja, desarrolla y potencializa a su equipo.</p>	

Diccionario de competencias

INTELIGENCIA INTRAPERSONAL	Eje de la cultura:	Cultura de la humildad
	Dirigida a:	Programa Trainee
Definición		
<p>Reconocer es capaz de realizar las tareas y responsabilidades que se le encomiendan. Puede afrontar retos y enfrentarse a situaciones desconocidas porque sabe de lo que es capaz, cree fielmente en lo que sabe y lo demuestra con seguridad ante sus compañeros, jefes y clientes.</p>		
Niveles		
1	<p>Reconoce sus fortalezas y debilidades en cuanto a sus competencias, conocimientos y comportamientos. Cumple los objetivos establecidos, pero se mantiene dentro de su zona segura y depende de las indicaciones y observaciones de otros para actuar.</p>	
2	<p>Tiene una actitud decidida, confía en sus conocimientos y cualidades, lo cual propicia que empiece a tomar retos de forma más independiente. Proyecta confianza con su imagen personal y con la forma en la que se desenvuelve frente a un público.</p>	
3	<p>Es totalmente independiente en cuanto a la toma de decisiones; sin embargo, identifica cuando es necesario consultar con su equipo de trabajo, jefes directos o clientes. Se muestra seguro frente a su audiencia, pero también es capaz de reconocer cuando no sabe algún tema. Busca la forma de solucionar problemas y trabaja constantemente con sus deficiencias para convertirlas en fortalezas.</p>	
4	<p>Domina sus actividades y responsabilidades, se expresa con fluidez y se ve relajado ante su audiencia, lo cual inspira confianza a quienes lo escuchan, pues se muestra como un verdadero líder. Apoya a sus compañeros y a cualquier persona involucrada en sus proyectos para fortalecer su autoconfianza y mejorar en sus actividades personales y profesionales.</p>	

Diccionario de competencias

COLABORACIÓN EN EQUIPO	Eje de la cultura:	Cultura de la humildad
	Dirigida a:	Programa Trainee
Definición		
<p>Participa activamente en los procesos que se desarrollan dentro de su equipo de trabajo y/o clientes. Trabaja en conjunto con otras personas y áreas de la empresa para lograr el cumplimiento oportuno de objetivos. Defiende sus puntos de vista y juicios sobre algo en específico, pero considera y toma en cuenta los puntos de vista de los demás.</p>		
Niveles		
1	<p>Participa únicamente cuando se le solicita, cumple con “su parte” y es individualista. Sobrepone sus intereses y necesidades personales sin considerar los intereses de los demás o los objetivos del proyecto.</p>	
2	<p>Se relaciona y participa con sus pares o con el área en la que se encuentra dentro de la empresa. Tiene sentido de pertenencia a su propio equipo de trabajo, pero no se siente parte de la empresa, por lo que no se involucra con otras áreas y limita el cumplimiento de objetivos de sus compañeros.</p>	
3	<p>Promueve un intercambio de ideas y da más valor a los puntos de vista de los demás sin desvalorizar los propios. Fomenta una relación de confianza con sus compañeros del área de trabajo y de otras áreas de la empresa. Contribuye activamente al cumplimiento de metas organizacionales por medio de impulsar a su mismo equipo a relacionarse e interactuar con las demás áreas que se relacionan con sus procesos.</p>	
4	<p>Brinda apoyo y ayuda a cualquier persona de la organización que lo necesite, analiza las áreas de oportunidad y puede retroalimentar a otros sin descuidar sus propias responsabilidades. Fomenta la participación, el apoyo y el soporte con todos sus compañeros (pares, jefes, subordinados) y clientes. Comparte experiencias y conocimientos para contribuir a la mejora de otras áreas.</p>	

Diccionario de competencias

INTELIGENCIA INTERPERSONAL	Eje de la cultura:	Cultura de la humildad
	Dirigida a:	Programa Trainee
Definición		
<p>Relacionarse e interactuar con otros miembros de su equipo de trabajo, compañeros de otras áreas y clientes de forma armoniosa por medio de interpretar los comportamientos, expresiones y características de las personas. Demuestra empatía, comunicación asertiva, escucha activa y se adapta a las necesidades de las personas para lograr una mejor relación y ambiente laboral.</p>		
Niveles		
1	<p>Interactúa con todo tipo de personas cuando lo necesita o cuando requiere del apoyo de otros. No realiza un análisis de la persona para poder identificar cómo y cuándo abordarla; sin embargo, es capaz de reaccionar con apoyo, soporte y consejos cuando las características de la otra persona son muy evidentes.</p>	
2	<p>Puede identificar las características evidentes y no tan evidentes de las personas que lo rodean, pero no sabe cómo ni cuándo abordarlos para apoyarlos. Son compasivos y sensibles ante las demás personas. Se relacionan bien con todo tipo de personas y se les ve cómodos cuando están en interacción.</p>	
3	<p>Interactúa con todo tipo de personas y se lleva bien con todas las personas que se involucran en sus procesos. Identifica la personalidad de sus interlocutores y puede adaptarse a cada una de ellas, sabe cómo abordarlos y sabe cuándo es posible intervenir.</p>	
4	<p>Se comunica efectivamente con otros de forma verbal y no verbal, y también es sensible ante los estados de ánimo y temperamentos de las personas, los identifica y actúa al respecto. Dentro de su equipo es un elemento que brinda soporte, consejos, retroalimentación e incluso motiva a sus compañeros, por lo que establece relaciones fuertes y sólidas.</p>	

Diccionario de competencias

EXPRESIÓN	Eje de la cultura:	Cultura de la humildad
	Dirigida a:	Programa Trainee
Definición		
<p>Expone sus ideas y puntos de vista de forma efectiva por medio de la comunicación verbal, corporal y escrita. Presenta un discurso coherente, claro, conciso y estructurado. Su lenguaje corporal concuerda con lo que está exponiendo frente a sus clientes y compañeros. Modula los recursos de su cuerpo (voz, postura, extremidades, etc) para darle el énfasis necesario para el tipo de información que quiere transmitir.</p>		
Niveles		
1	<p>Se expresa con firmeza ante su grupo audiencia, se ve seguro y confiado, pero no presenta concordancia en su diálogo y su lenguaje corporal. Se apoya de recursos didácticos para comunicar sus ideas, pero no sabe identificar qué información hay que enfatizar. No toma en cuenta las características de su público, lo cual presenta una gran limitación para que los objetivos de su presentación se cumplan.</p>	
2	<p>Contempla para su presentación los recursos adecuados para transmitir su información, sabe jugar con su voz, modula sus gestos y lenguaje corporal. Controla sus tiempos y permite las intervenciones de su público, lo cual contribuye al cumplimiento de objetivos</p>	
3	<p>Selecciona los métodos y recursos adecuados a sus interlocutores. Domina los temas y se muestra seguro en cada momento, incluso cuando lo cuestionan y le hacen preguntas. Se percibe cómodo y lo transmite con su lenguaje corporal. Mantiene la atención y el interés de sus participantes. Utiliza adecuadamente los recursos con los que cuenta.</p>	
4	<p>Mantiene abiertos los canales de comunicación y resuelve dudas a sus interlocutores, sintetiza los puntos más relevantes de su presentación. Adapta sus estilos de comunicación a las características particulares de su público y promueve un intercambio de ideas que fortalece la información presentada. Sabe utilizar su cuerpo, voz y gestos para enfatizar y mantener la atención de quienes lo escuchan.</p>	

Diccionario de competencias

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Eje de la cultura:	Cultura de la humildad
	Dirigida a:	Programa Trainee
Definición		
<p>Responder a las necesidades de los clientes internos o externos, por medio del análisis del contexto en particular de cada cliente para diseñar propuestas que resuelvan las demandas de la industria.</p>		
Niveles		
1	<p>Reconoce las necesidades del cliente y genera soluciones que se encuentran dentro de sus posibilidades. Se posiciona con una actitud ética, respetuosa y responsable ante las demandas del cliente.</p>	
2	<p>Actúa con base en las necesidades y requerimientos del cliente, pero también considera las propias de los intereses y necesidades de la empresa. Proporciona información relevante que complementa los procedimientos que realiza o que va a realizar, lo cual genera una relación estrecha con el cliente y se propicia un canal de comunicación abierta</p>	
3	<p>Resuelve los problemas presentes, pero tiene la capacidad de prever nuevas situaciones y apuesta a las propuestas de mejora a corto, mediano y largo plazo, lo cual incrementa la satisfacción de los clientes y aporta al posicionamiento positivo de la empresa. Es responsable, comprometido y dedicado al proyecto.</p>	
4	<p>Se considera aliado del cliente para el proceso de toma de decisiones; apoya en el establecimiento de políticas y procesos que tienen como objetivo asegurar la calidad de su empresa. Por medio de asegurar la calidad de la empresa u organización del cliente, consolida a Rosmar como líder en la industria</p>	

Diccionario de competencias

RESPECTO	Eje de la cultura:	Cultura de la humildad
	Dirigida a:	Programa Trainee
Definición		
<p>Valorar a las personas y a uno mismo sin importar las diferencias de pensamiento o físicas para lograr un ambiente armonioso en donde se trate a los demás como se espera ser tratado.</p>		
Niveles		
1	<p>Brinda un trato digno, tolerante y ético sin importar las diferencias, pues sabe sobrellevarlas y buscar apoyo en los jefes directos para solucionar los problemas que puedan surgir. Respeta las normas, procedimientos e indicaciones relacionados a su puesto de trabajo, área y empresa.</p>	
2	<p>Actúa con base en los valores y ejes culturales de la empresa y los personales, predica con el ejemplo y motiva a sus compañeros a actuar bajo los estándares de una convivencia sana en el ambiente de trabajo. Muestra una actitud accesible con todos e inspira confianza.</p>	
3	<p>Selecciona y emplea cuidadosamente sus palabras y modos de actuar para no afectar la moral, creencias, pensamientos y puntos de vista de sus compañeros, por lo que no utiliza un lenguaje ofensivo.</p>	
4	<p>Reconoce la diversidad de personas como una oportunidad para crecer en el ámbito profesional, ya que cada persona puede hacer aportaciones muy significativas que fortalecen un proyecto. Es considerado como un referente en la empresa, ya que incluso genera estrategias para fomentar y fortalecer el respeto entre todas las áreas y niveles.</p>	

Diccionario de competencias

ANÁLISIS DE SITUACIONES	Eje de la cultura:	Cultura de la responsabilidad
	Dirigida a:	Programa Trainee
Definición		
<p style="text-align: center;">Procesa la información que recopila de exterior para comprenderla, sistematizarla y tomar decisiones sobre las posibles acciones para resolver una problemática y/o para afrontar alguna situación en particular.</p>		
Niveles		
1	<p style="text-align: center;">Identifica las causas y consecuencias de un hecho determinado. Puede describir las metodologías que usará para solventar los problemas que se le presentan, pero no lo lleva a cabo.</p>	
2	<p style="text-align: center;">Clasifica y sistematiza cuáles son las tareas que debe realizar para resolver las necesidades del cliente o proyecto, las prioriza y genera un plan de acción para solventar cada una de ellas</p>	
3	<p style="text-align: center;">Diseña un plan de seguimiento para asegurarse de que su plan de acción propuesto se esté cumpliendo bajo lo establecido. Puede ver a mediano y largo plazo la repercusión de sus propuestas, por ello, tiene alternativas de acción como planes de respaldo.</p>	
4	<p style="text-align: center;">Toma decisiones con base en la evaluación constante de sus acciones, toma en cuenta las observaciones de sus superiores y clientes para fortalecer sus áreas de oportunidad. Genera estrategias para identificar desviaciones.</p>	

Diccionario de competencias

LIMPIEZA-HONRADEZ	Eje de la cultura:	Cultura de la responsabilidad
	Dirigida a:	Programa Trainee
Definición		
<p>Actuar con rectitud y respetar las normas morales personales y de la empresa. Demostrar pulcritud con el cuidado, presentación y aseo de la imagen personal, así como del entorno en el que se desenvuelve para garantizar una convivencia sana.</p>		
Niveles		
1	<p>Conoce e identifica los lineamientos de comportamiento de la empresa.</p>	
2	<p>Cumple con el código de vestimenta indicado para su puesto. Se presenta aseado y puntual a sus citas, reuniones y horario de trabajo. Su lugar y herramientas de trabajo se encuentran en buen estado y excelente presentación.</p>	
3	<p>Se apega fielmente a los lineamientos de la empresa y cumple con las Buenas Prácticas porque sabe la importancia que tienen para mantener la imagen y calidad de los productos y servicios que brinda la empresa</p>	
4	<p>Mantiene un orden con sus responsabilidades y tareas a realizar en cada proyecto, lo cual se ve reflejado en el cumplimiento de metas. Su actuar se ve impregnado de integridad, rectitud y pulcritud, cumple con los estándares de servicio establecidos y se apega a los lineamientos de la empresa y los personales</p>	

Diccionario de competencias

TOMA DE DECISIONES	Eje de la cultura:	Cultura de la responsabilidad
	Dirigida a:	Programa Trainee
Definición		
<p>Analiza las alternativas existentes tomando en cuenta los objetivos, metas, recursos y contextos para seleccionar cuál de ellas es la más adecuada para la resolución de una problemática específica y lograr la satisfacción del cliente y/o equipo de trabajo.</p>		
Niveles		
1	<p>Toma decisiones (pequeñas) únicamente después de consultar y meditar las opciones con algún superior. No decide bajo presión, lo cual limita su potencial de liderazgo.</p>	
2	<p>Necesita la supervisión de su jefe directo para decidir, pero no depende totalmente de lo que este le diga. Decide bajo presión, pero sus decisiones suelen ser más impulsivas que racionales y esto provoca que las decisiones no sean las más acertadas.</p>	
3	<p>Establece mecanismos de análisis y selección que lo ayudan a determinar las mejores opciones para solucionar problemas, puede decidir bajo presión de una forma más acertada y se hace responsable de las consecuencias positivas o negativas que deriven de sus elecciones.</p>	
4	<p>Controla y monitorea todos los factores que influyen en su posible elección para garantizar el buen funcionamiento de sus decisiones. Evalúa la viabilidad y rentabilidad de sus opciones, lo cual asegura una eficiencia organizacional. Atiende a las necesidades de la mayoría de las personas involucradas y genera mayor satisfacción.</p>	

Diccionario de competencias

GESTIÓN DE RECURSOS	Eje de la cultura:	Cultura de la austeridad
	Dirigida a:	Programa Trainee
Definición		
Planifica los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para efficientar los procesos.		
Niveles		
1	Identifica cuáles son los recursos con los que cuenta para realizar su trabajo. En el caso de los recursos humanos, sabe cuáles son las funciones, responsabilidades, fortalezas y debilidades de cada integrante del proyecto.	
2	Lleva registro de los recursos que utiliza para notificar u justificar ante el área correspondiente, y de este modo, garantizar la gestión oportuna de los recursos necesarios y ahorrar tiempo y dinero.	
3	Logra cumplir con las metas establecidas en tiempo y forma, ya que mantiene una planificación estricta de los recursos con los que cuenta, lo cual le permite realizar el trabajo de forma eficiente.	
4	Se apega a los lineamientos y procesos de la empresa, cuida y efficienta los recursos. No gasta en o los recursos, invierte en y con ellos.	

3.2 Diccionario de comportamientos

Este Diccionario de Comportamientos especializado en el Programa Trainee, tiene como objetivo establecer claramente cuáles son algunos de los comportamientos que se esperan ver en los evaluados para determinar si cuentan con las competencias y el nivel requerido de cada una de ellas.

El Diccionario que se verá a continuación surge de la idea general de que las competencias se ven reflejadas en los comportamientos que tienen las personas en el momento de estar bajo algún contexto en específico. Los comportamientos que se mencionarán en cada una de las competencias son sólo ejemplos que servirán como guías al momento de observar y evaluar el desempeño del Consultor en Entrenamiento.

Así como en el Diccionario de competencias, se observarán cuatro niveles de desarrollo, en donde 1 significa bajo y 4 es un nivel de dominio y/o desarrollo alto.

El Diccionario podrá utilizarse para Atracción y Desarrollo de Talento.

Diccionario de comportamientos

OBSERVACIÓN	Eje de la cultura:	Cultura del esfuerzo
	Dirigido a:	Programa Trainee
Nivel	Comportamientos	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Puede describir hechos y situaciones de forma general y con elementos muy evidentes. • Usualmente no cumple con los objetivos del ejercicio de observación porque no logra identificar qué y por qué debe observar. • Carece de orden en sus anotaciones, por lo que no puede sistematizar sus hallazgos de la mejor manera y no genera conclusiones. 	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Se apoya de los documentos de la empresa diseñados para orientar su observación y anotar sus hallazgos. • Lleva un registro de otras cosas que quiere observar y lo utiliza como guía para encaminar su observación. • Al momento de sistematizar y categorizar su información no logra llegar a ninguna conclusión, por lo que no puede tomar decisiones 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Observa datos, hechos, conductas, personas y documentación con detalle • Toma notas suficientes de sus hallazgos • Se pregunta el qué, cómo, cuándo, para qué, por qué de las cosas • Complementa su información por medio de otras técnicas como la entrevista • Categoriza sus hallazgos para orientarse en la toma de decisiones 	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Determina cuáles aspectos pueden causar problemas en algún futuro, es decir, detecta áreas de oportunidad en las cuales puede intervenir con el modelo de negocio de la empresa • Establece las prioridades y genera un posible plan de trabajo para tomar decisiones que resuelvan problemáticas a corto, mediano y largo plazo. 	

Diccionario de comportamientos

ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS	Eje de la cultura:	Cultura del esfuerzo
	Dirigido a:	Programa Trainee
Nivel	Comportamientos	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra una actitud positiva y buenas intenciones por desarrollar su trabajo de la forma esperada • Identifica cuáles son los objetivos, responsabilidades y actividades a realizar dentro de su puesto de trabajo y dentro de un proyecto en específico 	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce los procedimientos y estándares de calidad esperados por la empresa y por los clientes • Cumple con sus responsabilidades y actividades en tiempo y forma • Tiene el control de su trabajo, tiempos y recursos • Se apega a los lineamientos de la empresa y a los del cliente 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa de forma individual bajo los estándares de calidad esperados para su puesto y rol dentro de un proyecto • Identifica la necesidad de incluir a sus compañeros en la dinámica de cumplir en tiempo y en forma para tener resultados más productivos y efectivos • Demuestra liderazgo, iniciativa y motiva a sus compañeros y clientes, sabe colaborar en equipo • Establece relaciones efectivas con los integrantes del proyecto • Propone metas optimistas pero realistas para el cumplimiento oportuno • Reconoce las fortalezas y debilidades de sus compañeros 	

4	<ul style="list-style-type: none">• Muestra actitud de disposición y apertura ante las necesidades de sus compañeros y clientes• Motiva a sus compañeros a dar siempre lo mejor de sí para que se refleje en los resultados del equipo o área• Reconoce el potencial de los demás y sabe cómo utilizarlo a favor de todos para ir más allá de los límites establecidos• Conoce las debilidades y limitaciones de sus compañeros, detecta áreas de oportunidad y trabaja sobre ellas. Desarrolla a sus compañeros• Su trabajo individual siempre destaca por la excelencia.• Su trabajo grupal destaca entre los mejores equipos
---	--

Diccionario de comportamientos

PASIÓN-ENTUSIASMO	Eje de la cultura:	Cultura del esfuerzo
	Dirigido a:	Programa Trainee
Nivel	Comportamientos	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple por cumplir • Se percibe cansado, harto, sin ganas y motivación, apático • Se nota a disgusto con su puesto, actividades y responsabilidades 	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Se ve la dedicación que le imprime a sus entregas porque todo lo hace en tiempo y forma. • No se ve incómodo con las actividades que tiene que realizar día a día, ni con las responsabilidades que tiene dentro de su puesto, área de trabajo y proyecto. • Se percibe motivado y con ganas de aprender más. 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Destaca por ser siempre el mejor • Cumple y supera las expectativas que se tienen sobre él/ ella, el puesto de trabajo y rol que desempeña en cada proyecto en el que participa • Se apega a los procedimientos de la empresa • Desarrolla un sentido de pertenencia a la empresa y “vive la cultura” • Le da un toque distintivo de su personalidad a cada actividad que realiza 	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Transmite su actitud positiva a sus compañeros porque identifica las ventajas de llevar el día a día con una actitud positiva • Genera un ambiente positivo con sus compañeros y clientes, lo cual genera que se aumente la productividad del equipo • Es agradable con muchas personas y genera relaciones laborales importantes y sólidas 	

Diccionario de comportamientos

PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Eje de la cultura:	Cultura del esfuerzo
	Dirigido a:	Programa Trainee
Nivel	Comportamientos	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica la necesidad de buscar técnicas y metodologías que lo ayuden a eficientar sus procesos y lograr mejores resultados. • Presenta problemas para lograr el cumplimiento oportuno de las metas establecidas • Sabe que puede mejorar la calidad de su trabajo y muestra actitud y disponibilidad para aprender y trabajar con sus áreas de oportunidad 	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce los procedimientos y formatos de la empresa. • Lleva un registro ordenado de sus hallazgos, compromisos y responsabilidades • Gestiona sus actividades con base en todos los recursos financieros, humanos, técnicos y materiales con los que cuenta en ese momento. Puede determinar cuáles necesitará a futuro. • Se presenta a sus citas y compromisos a tiempo y con los recursos necesarios • Entrega a tiempo la documentación solicitada por cliente interno y externo 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorra mucho tiempo y recursos gracias a la planeación oportuna de todos los factores que influyen en un proyecto • Cumple sus metas de forma oportuna y mantiene la satisfacción del cliente • Evita quejas • Actúa por su propia cuenta y evita que otras personas le recuerden sobre sus actividades • Anota dudas y procesos para saber como intervenir posteriormente 	

4	<ul style="list-style-type: none">• Sus planeaciones suelen ser optimistas y realistas, ya que se basan en un análisis y observación exhaustivo de las situaciones y necesidades• Da seguimiento a sus propuestas, recomendaciones e intervenciones con el cliente de manera oportuna y a tiempo• Cumple y supera los estándares de calidad establecidos por la empresa y por el cliente.• Motiva a sus compañeros para sumergirse en un proceso de planeación cuidadoso que pueda ahorrar muchos recursos y tiempo• Comunica a los demás algunos tips o recomendaciones que le funcionaron en el ámbito personal para que otros lo ejecuten
---	--

Diccionario de comportamientos

CREATIVIDAD	Eje de la cultura:	Hacer que las cosas sucedan
	Dirigido a:	Programa Trainee
Nivel	Comportamientos	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Participa con sus aportaciones personales solamente cuando se lo solicitan o cuando es necesario • Se limita a resolver los problemas con los recursos que tiene a la mano • Busca los caminos más fáciles • Cumple por cumplir 	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra iniciativa para proponer nuevas ideas o formas de realizar las cosas, ya no necesita que lo presionen para que participe • Las intervenciones que tiene por iniciativa propia se siguen viendo limitadas, pues sólo utiliza lo que tiene a la mano • Cumple con base en los estándares mínimos requeridos 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Busca siempre nuevas formas, instrumentos, metodologías, recursos y tecnologías para cumplir con sus responsabilidades de forma diferente y novedosa • Utiliza las tecnologías para agilizar algunos de sus procesos 	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Involucra a sus compañeros y equipo de trabajo en el uso de las tecnologías. • Motiva a sus compañeros a mostrar creatividad e innovación en cada momento • Recalca constantemente la importancia de la creatividad para resolver el día a día • Sobrepasa de forma individual y en equipo los estándares de calidad esperados. 	

Diccionario de comportamientos

INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN	Eje de la cultura:	Hacer que las cosas sucedan
	Dirigido a:	Programa Trainee
Nivel	Comportamientos	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza los recursos que tiene a la mano para poder convencer al cliente o equipo. • Demuestra sus puntos de vista • Sus argumentaciones no suelen tener en cuenta el “ganar-ganar” • No suele tomar en cuenta los intereses de todas las partes involucradas para fundamentar sus argumentos 	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra interés por tomar en cuenta las intervenciones de sus clientes o compañeros para diseñar sus propuestas • Persuade a otros para la toma de decisiones • Sus argumentaciones, opiniones e intervenciones se basan en un razonamiento crítico y analítico 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Prevé posibles objeciones y prepara su discurso para persuadir a las personas • Utiliza argumentos sólidos para convencer • Se basa en una buena relación con las personas para lograr sus objetivos 	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Genera un impacto positivo en los demás por medio de sus palabras, actitudes y comportamientos • Analiza a sus clientes y sus necesidades para partir de elementos clave para hacer sus intervenciones • Sabe por “dónde llegarle” a las personas • Persuade a otros para que persuadan 	

Diccionario de comportamientos

INICIATIVA	Eje de la cultura:	Hacer que las cosas sucedan
	Dirigido a:	Programa Trainee
Nivel	Comportamientos	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Resuelve las situaciones y problemas que se le presentan en el momento • Para actuar y tomar decisiones requiere de la supervisión y aprobación de sus líderes • Cuando actúa sin consultar lo hace sin “ver más allá”, lo cual hace que sus decisiones no sean efectivas 	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra autonomía en independencia para actuar y tomar decisiones • Analiza el impacto de la toma de sus decisiones a corto, mediano y largo plazo, por lo que generalmente su actitud proactiva es efectiva y no actúa por impulso 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa efectivamente para resolver las necesidades evidentes, pero también busca abrirse algunas áreas nuevas para intervenir • Aprovecha las oportunidades que se le presentan para demostrar sus conocimientos y habilidades • Propone ideas y da soluciones constantemente • Resuelve situaciones complejas • Responde rápidamente al cambio y a lo inesperado 	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene y demuestra que tiene visión a largo plazo • Promueve la participación de sus compañeros y los orienta a resultados efectivos • Busca la mejora continua constantemente, tanto individual como la de su equipo • Retroalimenta la intervención de los demás 	

Diccionario de comportamientos

LIDERAZGO	Eje de la cultura:	Hacer que las cosas sucedan
	Dirigido a:	Programa Trainee
Nivel	Comportamientos	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina a su equipo de trabajo por medio de diferentes recursos • Mantiene la unidad y sentido de pertenencia de su equipo y área de trabajo • Da seguimiento constante al avance del proyecto y al de los colaboradores. Determina un tiempo para retroalimentar y evaluar el desempeño • Conoce cuáles son las actividades que le corresponde hacer a cada miembro 	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Inspira confianza a quienes lo rodean, por eso puede mantener un ambiente positivo • Mantiene un alto nivel de compromiso con todos lo que colaboran con él • Acuerda fechas y momentos para el seguimiento oportuno, pues es importante retroalimentar y reconocer el esfuerzo que hacen los demás, así como mejorar en áreas de oportunidad 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra empatía hacia todos los que se acercan a él y muestra un lado muy humano. Sabe la importancia de generar un ambiente de confianza. • La comunicación asertiva le ayuda para poder comunicar mejor sus ideas y que haya claridad al momento de transmitir información sobre el trabajo o en el ámbito personal para quien lo necesite. • Se muestra accesible y puede negociar con sus colaboradores • Aumenta la eficacia y productividad de su equipo y área • 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las fortalezas y debilidades de cada quien • Identifica y desarrolla el potencial de las personas
4	<ul style="list-style-type: none"> • Establece instrumentos y metodologías para evaluar constantemente el desempeño de las personas, ya que para él es importante poder conocer los avances y las áreas de oportunidad de todos para saber cómo intervenir para mejorar la productividad del equipo • Diseña planes de trabajo bien definidos para trabajar en las áreas de oportunidad • Reconoce el esfuerzo realizado por todos • Confía en su equipo de trabajo y delega responsabilidades con base en las competencias de todos • Parte de sus experiencias para formar y desarrollar a los demás

Diccionario de comportamientos

INTELIGENCIA INTRAPERSONAL	Eje de la cultura:	Cultura de la humildad
	Dirigido a:	Programa Trainee
Nivel	Comportamientos	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce cuáles son sus fortalezas y debilidades, pero muchas veces no confía en ello y se muestra inseguro • No sale de su zona de confort, se queda con los elementos que tiene y que puede dar • No busca oportunidades para aprovechar • Busca pasar desapercibido • No es fácil percibir su sentir respecto a alguna situación. Es hermético son sus sentimientos 	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Confía en sus fortalezas y debilidades. Eso lo hace arriesgarse y tomar las oportunidades que se le presentan • Es decidido, seguro de sí y tiene iniciativa • Cuida su imagen personal y lo que trasmite por medio de su cuerpo, expresiones, voz y vestimenta • Expresa su sentir 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Es independiente y está seguro de las decisiones que toma • No duda ni se cuestiona • Reconoce sus errores y trabaja sobre sus áreas de oportunidad • Busca la mejora continua en el ámbito personal 	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene autocontrol sobre sus expresiones corporales y faciales, sobre sus palabras y comportamientos • Es independiente y disciplinado • Se organiza para cumplir sus metas • Trasmite su autoconfianza y seguridad a otras personas • Busca la mejora continua personal y la de su equipo de trabajo • Se percibe satisfecho con su desempeño 	

Diccionario de comportamientos

COLABORACIÓN EN EQUIPO	Eje de la cultura:	Cultura de la humildad
	Dirigido a:	Programa Trainee
Nivel	Comportamientos	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con sus compañeros de equipo únicamente cuando alguien se lo solicita y cuando es estrictamente necesario. • El trato a sus compañeros es respetuoso, pero busca sobreponer sus ideas y aportaciones sobre la de sus compañeros. No busca llegar a acuerdos • No muestra mucho interés por involucrarse con sus compañeros • Se limita a hacer sus actividades 	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra intenciones de interactuar con sus compañeros • Únicamente colabora efectivamente con su equipo y/o área de trabajo, pero no con el resto de la empresa. • Se siente parte de su área de trabajo, pero muestra egoísmo e individualismo cuando se trata de colaborar con otras áreas de la empresa 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Toma el liderazgo con sus equipos y áreas de trabajo para promover un intercambio constante de ideas y propuestas para afrontar las distintas problemáticas • Valora los puntos de vista y diferencias de todos con quienes se relaciona. También le da lugar a sus puntos de vista personales • Establece relaciones de calidad con sus compañeros, inspira confianza. • Motiva a sus compañeros 	

4	<ul style="list-style-type: none">• Fomenta la participación activa y efectiva de todos los integrantes del área y de la empresa• Reconoce el esfuerzo de las personas• Comparte experiencias, tips, consejos, conocimientos e información clave para el desarrollo del talento de sus compañeros• Cuando detecta áreas de oportunidad se enfoca en trabajar en ellas• Encuentra un equilibrio entre los intereses del equipo y los personales• Logra el cumplimiento de metas con su área
---	---

Diccionario de comportamientos

INTELIGENCIA INTERPERSONAL	Eje de la cultura:	Cultura de la humildad
	Dirigido a:	Programa Trainee
Nivel	Comportamientos	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Interactúa con las personas de su equipo o de su empresa en general únicamente cuando le es necesario y cuando lo obligan a hacerlo, lo cual limita considerablemente la forma en la que las personas lo perciben desde el exterior • No sabe cómo abordar a las personas y llega a incomodar con sus intervenciones. • Su expresión oral llega a carecer de empatía y solidaridad • Su expresión corporal llega a ser muy forzada y no identifica las señales corporales de la otra persona • Cuando las reacciones de las personas son muy evidentes reacciona con soporte y apoyo 	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ver más allá del sentir y las necesidades de las personas que lo rodean, es perceptivo ante eso, pero le cuesta trabajo intervenir para apoyar a gran escala • Es compasivo y muestra sensibilidad • Se desenvuelve con naturalidad con un grupo pequeño de personas • Es respetuoso 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Genera relaciones personales laborales de calidad • Inspira confianza y es considerado como un ejemplo dentro del equipo de trabajo y de la organización • Puede “leer” e interpretar a las personas, identifica sus características, formas de ser, formas de actuar y reaccionar • Identifica cómo y cuándo intervenir para apoyar con la resolución de problemas con sus compañeros • Se adapta a las personas y situaciones sin dejar de lado su propia personalidad 	

4	<ul style="list-style-type: none">• Soluciona conflictos por medio del diálogo• Muestra comunicación efectiva con todas las personas con las que interactúa• Motiva a sus compañeros y los orienta a la resolución de conflictos• Retroalimenta y evalúa constantemente los avances personales y los de sus compañeros• Es buen comunicador• Actúa como mediador en los conflictos que se presentan• Valora las relaciones sociales• Cuida los detalles al hablar y actuar
---	---

Diccionario de comportamientos

EXPRESIÓN	Eje de la cultura:	Cultura de la humildad
	Dirigido a:	Programa Trainee
Nivel	Comportamientos	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Se expresa con firmeza y seguridad ante su audiencia. • Convince a las personas de que está seguro de lo que dice • No hay concordancia entre su expresión oral y la corporal, ya que se ven movimientos o gestos muy forzados y/o exagerados • Usa recursos didácticos para transmitir sus ideas, pero abusa del texto en algunas diapositivas o no sabe identificar cuáles son las ideas clave que deben ir plasmadas, las imágenes y tablas no muestran concordancia y/o no sabe cómo explicarlas • Olvida las características de su audiencia, por lo que no adapta sus metodologías a las necesidades de su audiencia 	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Transmite correctamente su información por medio de los recursos didácticos que emplea para cumplir sus objetivos • Modula el tono y volumen de su voz para enfatizar información importante • Modula los gestos y movimientos corporales, se ven naturales y fluidos • Controla sus tiempos de intervención • Permite la participación de su audiencia para un intercambio de ideas 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Estudia las características de su audiencia y adapta su metodología y recursos a las necesidades específicas • Domina los temas e ideas a exponer, y cuando no lo hace, lo reconoce públicamente, pero se compromete a conseguir la respuesta para resolver las dudas que se generaron • Se muestra seguro, confiado y cómodo • Logra captar y mantener la atención de sus interlocutores 	

4	<ul style="list-style-type: none">• Inspira confianza a su audiencia, lo cual facilita mantener los canales de comunicación abiertos• Resuelve dudas, presenta objetivos, introducción, conclusiones, formas de evaluar (en caso de ser una capacitación o ejercicio práctico)• Adapta sus estilos de comunicación• Promueve el intercambio de ideas y retroalimenta a su audiencia
---	--

Diccionario de comportamientos		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Eje de la cultura:	Cultura de la humildad
	Dirigido a:	Programa Trainee
Nivel	Comportamientos	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce las necesidades del cliente • Genera soluciones para resolver las necesidades del momento • Se muestra respetuoso, responsable y se desenvuelve con ética profesional • Es amable, cordial y atento con sus clientes 	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Es atento con sus clientes • Responde de forma efectiva ante el cliente externo e interno • Cumple con sus compromisos en tiempo y forma • Mantiene un canal de comunicación abierta y mantiene una relación estrecha con el cliente 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Prevé futuras necesidades de los clientes • Prevé soluciones a corto, mediano y largo plazo por medio de planes de trabajo bien establecidos • Propone acciones de mejora que aumentan la satisfacción del cliente • Fomenta la colaboración e integración de los clientes en los planes de trabajo • Propicia el “ganar-ganar” 	
4	<ul style="list-style-type: none"> • La relación entre él y el cliente es tan estrecha y fuerte que es considerado como aliado al momento de que el cliente quiera tomar decisiones. • Logra establecer y/o modificar políticas y procesos del cliente • Logra que los clientes reconozcan el valor de la empresa, lo cual propicia que el cliente se mantenga en la cartera de clientes de la empresa. 	

Diccionario de comportamientos

RESPETO	Eje de la cultura:	Cultura de la humildad
	Dirigido a:	Programa Trainee
Nivel	Comportamientos	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda un trato digno, cordial, tolerante y ético a todas las personas con las que convive • Acepta las diferencias de otros • Cuando se generan fricciones entre algunas personas acude con sus jefes directos y/o con Gestión de Talento para solventar las problemáticas • Respeta las normas, políticas y cultura de la empresa • Se apega a las normas, políticas y cultura de los clientes • Actúa bajo sus normas morales y éticas 	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Logra encontrar un equilibrio entre la cultura personal y la de la empresa • Es una persona ejemplar que destaca entre sus compañeros por su amabilidad y cordialidad • Es accesible con todos sus compañeros y apoya si ellos lo necesitan • Inspira confianza y genera un ambiente armonioso 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Pone atención a su forma de hablar y actuar con sus compañeros, ya que analiza las situaciones y se muestra prudente y tolerante • Se expresa con lenguaje neutral 	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce y valora la diversidad en todos sus compañeros • Aprovecha la diversidad existente para fortalecer el ambiente laboral • Genera estrategias para fortalecer el respeto dentro de su área de trabajo y con sus clientes • Se valora a sí mismo 	

Diccionario de comportamientos

ANÁLISIS DE SITUACIONES	Eje de la cultura:	Cultura de la responsabilidad
	Dirigido a:	Programa Trainee
Nivel	Comportamientos	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las causas y consecuencias de una situación o problemática por medio del reconocimiento de cada uno de los componentes de la situación • Puede proponer algunas soluciones aparentes con base en sus observaciones 	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematiza y clasifica cada una de las relaciones entre causa y consecuencia del hecho que está analizando, lo cual le ayuda a establecer prioridades • Reconoce cuál será el alcance de las decisiones que va a tomar • Genera planes de trabajo con base en las necesidades reales del cliente 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Puede crear planes de trabajo de respaldo • Establece un plan de seguimiento bien establecido en el que puede adaptarse a las nuevas necesidades que van surgiendo mediante la implementación de sus planes de trabajo • Asegura darle cumplimiento a sus propuestas 	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza las herramientas, documentos y procesos establecidos por la empresa para poder guiar el análisis de alguna situación y/o necesidades del cliente • También se apoya de las tecnologías y recursos propios para complementar su información y obtener un análisis más objetivo • Toma en cuenta las observaciones e intervenciones de otras personas como compañeros o clientes para tomar decisiones. Proyecta cada una de ellas a futuro y puede prever posibles desenlaces 	

Diccionario de comportamientos

LIMPIEZA-HONRADEZ	Eje de la cultura:	Cultura de la responsabilidad
	Dirigido a:	Programa Trainee
Nivel	Comportamientos	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce los lineamientos de la empresa (Código de conducta, valores y cultura, código de vestimenta y uniforme) 	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con el código de vestimenta señalado para las diferentes instalaciones en las que se encuentra • Se presenta aseado y presentable en sus citas y horarios de trabajo señalados • Su lugar de trabajo y herramientas (carro, celular y computadora) se encuentran en buen estado y presentación 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las Buenas Prácticas dentro de la empresa y con los clientes • Refleja la imagen de Experto en Sanidad e Inocuidad con su imagen personal 	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa con pulcritud en cada momento de los procesos en los que se involucra • Cumple metas en tiempo y forma • Cumple con los estándares de calidad establecidos por la empresa y los clientes • Se hace responsable de su lugar y herramientas de trabajo. En caso de detectar algún problema con alguna herramienta de trabajo, acude a Gestión de Talento o a Tecnologías de la Información según sea el caso 	

Diccionario de comportamientos

TOMA DE DECISIONES	Eje de la cultura:	Cultura de la responsabilidad
	Dirigido a:	Programa Trainee
Nivel	Comportamientos	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Se basa en la información disponible • Busca las perspectivas de otros • Busca la opción más efectiva 	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Para la toma de decisiones toma en cuenta sus experiencias para evaluar las alternativas • Comprende la relación causa y efecto de las situaciones • Visualiza una gran variedad de soluciones a implementar 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de tomar decisiones efectivas incluso cuando no cuenta con toda la información • Establece mecanismos de análisis • Analiza las opciones y soluciones disponibles • Identifica cuando necesita proponer soluciones innovadoras y creativas • Se hace responsable de las consecuencias de sus decisiones 	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Controla y monitorea cada toma de decisiones • Analiza las variables y alternativas después de sus decisiones • Tiene visión y evalúa la viabilidad y rentabilidad de cada alternativa • Mantiene la satisfacción de los clientes 	

Diccionario de comportamientos

GESTIÓN DE RECURSOS	Eje de la cultura:	Cultura de la austeridad
	Dirigido a:	Programa Trainee
Nivel	Comportamientos	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica cuáles son recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos con los que cuenta para la realización de su trabajo. • Reconoce los procesos para cada tipo de recurso • En el caso de los humanos sabe con quién dirigirse para cumplir sus objetivos 	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Lleva registro de los recursos utilizados • Anticipa la solicitud de los recursos requeridos • Gestiona los recursos con las áreas correspondientes con autorización de su jefe directo • Ahorra tiempo y dinero con su anticipación en la solicitud de recursos 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con metas establecidas • Establece un plan para gestionar los recursos que requiere para cada proceso 	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Se apega a los lineamientos y procedimientos de la empresa • Cuida los recursos disponibles • No derrocha • No hace grandes presupuestos • La calidad de su trabajo no depende de los recursos con los que cuenta 	

3.3 Nivel de competencias requeridas por el Trainee

Competencia	1	2	3	4
Observación				*
Orientación hacia resultados			*	
Pasión-Entusiasmo		*		
Planeación y organización			*	
Creatividad		*		
Influencia y negociación			*	
Iniciativa			*	
Liderazgo		*		
Autoconfianza				*
Colaboración en equipo			*	
Inteligencia interpersonal				*
Expresión			*	
Orientación al cliente interno y externo			*	
Respeto				*
Análisis de situaciones			*	
Limpieza-Honradez				*
Toma de decisiones		*		
Gestión de recursos		*		

Fuente: Elaboración propia

Los niveles sugeridos anteriormente están establecidos con base en las actividades que debe realizar el Trainee en su día a día dentro de las aulas o dentro de Proyecto de implementación.

Tanto los Diccionarios, como esta tabla de niveles requeridos para el puesto, son la propuesta para generar estrategias más eficientes que respondan a las necesidades y áreas de oportunidad dentro de los procesos de Atracción de Talento, Desarrollo de Talento y Evaluación de desempeño.

CONCLUSIONES

En este trabajo se presentó una propuesta importante para comenzar con la implementación de esta nueva Metodología dentro de la empresa, para ello será requerido hacer algunas modificaciones a nivel organizacional bajo la autorización de los directivos.

Al realizar esta tesina me pude percatar de que los procesos son muy importantes, y su correcta ejecución puede dar como resultado un capital humano de calidad, sobre todo si se trata de uno de los programas de capacitación más ambiciosos de la empresa como lo es el Programa Trainee.

Los Diccionarios de Competencias y Conductas son una gran guía para poder orientar los diferentes procesos del área de Gestión de Talento. Con la propuesta de estos documentos actualizados se podrán realizar filtros más completos y certeros sobre los candidatos, ya que ahora se tiene una serie de comportamientos e ideas clave que deben ser observados al momento del reclutamiento y selección de los nuevos integrantes del programa. Esto complementará la información obtenida en las entrevistas telefónicas, presenciales y actividades de evaluación inicial.

Con base en los resultados de esas actividades se podrá determinar cuáles son los candidatos que son más viables en cuestión de competencias, y se sabrá en cuáles competencias hay que dedicar e invertir más tiempo de práctica, desarrollo y formación para garantizar el mejor desempeño de los integrantes del Programa.

También se podrán realizar y diseñar diferentes estrategias que puedan garantizar un amplio seguimiento del avance del desarrollo y potencialización de cada una de las competencias requeridas para el puesto y la situación en la que se desenvuelvan. Habrá que hacer algunas modificaciones en la metodología, contenidos y formas de evaluación.

Esta tesina, aparte de servir como base para hacer más eficientes los procesos que Gestión de Talento lleva con el Proyecto Trainee, deja abierta la posibilidad de desarrollar nuevos proyectos en los que se analicen el Programa completo.

Algunas de las posibles modificaciones podrán estar enfocadas a la forma de impartir las unidades temáticas, cursos y talleres, y a los recursos que se utilizan para la impartición de cada tema. Se va a requerir el apoyo de otras áreas que se involucran directamente en el proceso de entrenamiento y que fungan como instructores o facilitadores para hacer los cambios necesarios asesorados por Gestión de Talento.

Se tendrán que comenzar a implementar los recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa para hacer de este proceso algo más innovador y productivo. Esto tiene el objetivo de participar en el proceso de construir una nueva imagen para la empresa a nivel nacional e internacional y garantizar el cumplimiento de los objetivos de calidad y la visión de la empresa.

Los proyectos que se derivan de esta actual propuesta son ambiciosos, y se tendrá que invertir en tiempo y recursos, pero definitivamente, el mayor reto será gestionar el cambio para crear, establecer y fortalecer una nueva cultura organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2005). *Desarrollo de talento basado en competencias*. México: Granica.

Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. México: Granica.

Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. México: Granica.

Alles, M. (2009). *Diccionario de comportamientos*. México: Granica.

Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias en las organizaciones*. Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza.

Capuano, A. (2004, noviembre). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7 (13), 139-150.

Chávez, N. (2012, julio/diciembre). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & gestión*, 33, 140-161.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill

Climént, J. (2014, enero/abril). Origen, desarrollo y declive de las competencias individuales en tiempos de incertidumbre. *Educación y educadores*, 17(1), 149-168.

Corral, F. (2007). *Reclutamiento y Selección por Competencias*. Venezuela: EOI

- Díaz, L; Torruco, U; Martínez, M y Varela, M. (2013, julio/septiembre). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), pp. 162-167. Revisado el 29 de agosto, 2020. Tomado de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Durán, C. (2017, enero). Gestión por competencias, buena forma de concretar propósitos empresariales. Revisada el 24 de agosto, 2020. Tomado de <https://www.forbes.com.mx/gestion-por-competencias-una-buena-forma-de-concretar-propositos-empresariales/>
- Fernández, A. (2005). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Revisada el 29 de agosto, 2020. Tomado de <https://www.gestiopolis.com/tag/analisis-descripcion-y-diseno-de-cargos/>
- García, Y; Reyes, L y Javier, C. (2009, abril/junio). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?. *Ciencias Holguín*, 15(2), 1-9
- Gestión.org. (s/f). Gestión por competencias. Revisada el 24 de agosto, 2020. Tomado de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/>
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación*, 21(10), 83-106
- Gómez, J. (s/f). El aprendizaje experiencial. Buenos Aires

González, M. (2000, enero/marzo). De la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento. *Revista Ciencia y Sociedad*, 25(1), 35-61. Revisado el 24 de agosto, 2020. Tomado de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87011348002.pdf>

Grupo Rosmar. (2020). *Página oficial de Grupo Rosmar*. Revisada el 19 de septiembre, 2020. Tomado de www.gruporosmar.com.mx

Lago, G y Nadruz, P. (2012). Gestión por competencias: integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo.

López, J. (2010, julio-diciembre). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 26, 129-152.

Lozano, L. (2008, mayo-agosto). El *coaching* como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN*, 63, 127-144.

Mc Clelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence.

Mulder, M; Weigel, T y Collings, K. (2008). El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y formación profesional en algunos Estados miembros de la UE: un análisis crítico. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 12(3), 1-25.

Muñoz, L. (2002). *Entrevista de selección por competencias*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires

OIT/Cinterfor. (2012). *Página oficial de la Organización Internacional del Trabajo*.

Revisada el 22 de agosto, 2020. Tomado de

<https://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>

Olaz, A. (2011). *Desarrollo metodológico de un Assessment Center basado en un sistema de Gestión por Competencias*. Lan Harremanak, 197-217.

Pautt, G. (2014). Los Assessment Center: Una Metodología para evaluar directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 1-17.

Peña, J. (2020). *Modelo de desarrollo del talento humano basado en competencias para la Organización Compasión Ecuador*. Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador, Quito.

Segura, J. y Segura, S. (2012, marzo 05). *Competencias, aptitudes y personalidad*. Revisada el 26 de agosto, 2020. Tomada de <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/competencias-aptitudes-y-personalidad/>

Tobón, S. (2004). *Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.