



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
DIVISIÓN DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Caso: TTL

**PROYECTO TERMINAL
DE CARÁCTER PROFESIONAL, PARA OBTENER EL GRADO
DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

LIC. PSIC. BRENDA ARELY SAMPERIO VÁZQUEZ

DIRECTOR DEL PROYECTO TERMINAL:

DRA. JESSICA MENDOZA MOHENO

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México

Noviembre, 2015

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
School of Economics and Administration
Dirección
Dean's Office

OF. ICEA/MA/225/2015
Asunto: Examen de Grado

MTRO. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO
Director de Administración Escolar
Presente.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado "Análisis de la gestión por competencias. Caso TTL", realizado por el sustentante Licenciada en Psicología Brenda Arely Samperio Vázquez, con número de cuenta 133175, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente
"AMOR, ORDEN Y PROGRESO"

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 5 de noviembre de 2015

El Comité

Dr. Martín Aubert Hernández Calzada
PRESIDENTE

Mtra. Blanca Cecilia Salazar Hernández
SECRETARÍA

Dra. Jessica Mendoza Moheno
VOCAL

Mtra. María Dolores Martínez García
SUPLENTE

Vo. Bo.
Dr. Roberto Izquierdo Barreras
DIRECTOR



Circuito La Concepción, Km 2.5
Col. San Juan Tlaxiaca
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México, C.P. 42
Teléfono: 52 (771) 71 720 00 Ext. 4142

www.uaeh.edu.mx

Agradecimientos

- A la empresa TTL en especial al Lic. Salvador Montalvo por todo el apoyo y colaboración que recibí para hacer el estudio.
- A la Dra. Jessica Mendoza Moheno, mi directora de tesis por compartir su conocimiento, recomendaciones y consejos que fueron mi guía durante este proyecto.
- A la Mtra. Blanca Cecilia Salazar Hernández, Mtra. María Dolores Martínez García y el Dr. Martín Hernández Calzada, por aceptar fungir amablemente como jurado revisor de este proyecto.
- A todos los profesores de la Maestría en Administración de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, por contribuir con mi formación.
- A los 39 participantes que formaron parte de este estudio.
- A todas aquellas personas que de alguna forma contribuyeron con este trabajo.

Dedicatorias

- A Dios, por la oportunidad de ser...
- A mi madre y mi padre a quienes les debo todo.
- A mis hermanos quienes serán siempre mis personas favoritas, y con quienes comparto muchas cosas, además de siempre marcar los pasos a seguir.
- A Aleyda, por todo su apoyo y cariño, en los mejores y peores momentos, por escucharme y aconsejarme, por estar.
- A todos mis amigos por ser esa distracción que en algunos momentos necesite.

| | |
|--|-----------|
| Índice | |
| Introducción..... | 11 |
| Capítulo I. Recursos humanos | 13 |
| 1.1 Introducción..... | 13 |
| 1.2 Administración de recursos humanos..... | 13 |
| 1.3 Dirección Estratégica de Recursos Humanos..... | 14 |
| 1.4 El capital humano..... | 17 |
| Capítulo II. Teorías Psicológicas | 21 |
| 2.1 Introducción..... | 21 |
| 2.2 Inteligencia..... | 22 |
| 2.3 Las aptitudes..... | 22 |
| 2.4 Rasgos personales..... | 23 |
| 2.5 La motivación..... | 22 |
| 2.6 El rendimiento..... | 26 |
| Capítulo III. Competencias | 28 |
| 3.1 Relación entre habilidades, aptitudes y competencias..... | 28 |
| 3.2 Antecedentes de competencias..... | 30 |
| 3.3 Definición de Competencia..... | 31 |
| 3.4 Tipos de competencias..... | 37 |
| 3.5 Enfoque de competencias..... | 41 |
| 3.6 Modelos de competencias..... | 43 |
| 3.7 Gestión por competencias..... | 48 |
| 3.8 Fases de la aplicación de la gestión por competencias..... | 52 |
| 3.8.1 Identificación..... | 52 |
| 3.8.2 Evaluación..... | 55 |
| 3.8.3 Uso de la información..... | 61 |
| Capítulo IV. Retroalimentación | 64 |
| 4.1 Antecedentes..... | 64 |
| 4.2 Definiciones y conceptos..... | 65 |
| 4.3 La retroalimentación en las organizaciones..... | 65 |
| 4.4 Efectos de la retroalimentación..... | 66 |
| 4.5 Reglas para la retroalimentación..... | 68 |
| Capítulo V. Marco Contextual | 70 |
| 5.1 Empresa TTL..... | 70 |
| 5.2 Clasificación..... | 74 |
| 5.3 Entorno del sector de transportes | 75 |
| Capítulo VI Metodología | 76 |
| 6.1 Planteamiento del problema..... | 76 |
| 6.2 Justificación..... | 77 |
| 6.3 Preguntas de investigación..... | 78 |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| | |
|--|------------|
| 6.4 Objetivos..... | 78 |
| 6.4.1 General..... | 78 |
| 6.4.2 Específicos..... | 78 |
| 6.5 Variables..... | 78 |
| 6.6 Diseño y nivel de la investigación..... | 79 |
| 6.7 Viabilidad..... | 80 |
| 6.8 Población y muestra..... | 81 |
| 6.9 Recolección de la información..... | 81 |
| 6.10 Instrumentos de medición..... | 81 |
| 6.11 Análisis de la información..... | 85 |
| Capítulo VII Resultados | 87 |
| 7.1 Fase I..... | 87 |
| 7.1.1 Metodología..... | 88 |
| 7.1.2 Resultados. Evaluación de competencias blandas 2013..... | 89 |
| 7.2 Fase II..... | 93 |
| 7.2.1 Metodología..... | 93 |
| 7.2.2 Resultados. Retroalimentación..... | 95 |
| 7.3 Fase III..... | 108 |
| 7.3.1 Metodología..... | 108 |
| 7.3.2 Resultados. Evaluación de competencias blandas 2015..... | 109 |
| 7.4 Comparación de resultados, Fase I y Fase III..... | 112 |
| 7.5 Análisis de resultados de evaluaciones aplicadas..... | 130 |
| 7.6 Hallazgos..... | 135 |
| 7.8 Propuesta..... | 140 |
| Capítulo VIII Conclusiones | 142 |
| Referencias | 145 |
| Apéndice | 150 |
| A. Fichas técnicas de evaluaciones..... | 151 |
| B. Entrevista..... | 154 |
| C. Matriz de competencias blandas..... | 156 |
| D. Matriz de congruencia..... | 157 |
| E. Cronograma de propuesta..... | 158 |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Índice de Tablas

| | |
|---|-----|
| 1. Recursos Humanos y Capital Humano..... | 20 |
| 2. Diferenciación entre habilidad y competencia..... | 29 |
| 3. Definiciones de competencias..... | 31 |
| 4. Clasificación de competencias..... | 41 |
| 5. Enfoques de competencias..... | 43 |
| 6. Técnicas para la evaluación de competencias..... | 57 |
| 7. Estratificación de empresas..... | 74 |
| 8. Población..... | 80 |
| 9. Métodos de recolección de la información..... | 81 |
| 10. Catálogo de competencias..... | 82 |
| 11. Relación de competencias con psicometría..... | 83 |
| 12. Escalas de niveles de dominio..... | 84 |
| 13. Análisis de la información..... | 86 |
| 14. Fase I (Exploratoria)..... | 88 |
| 15. Resultados generales. Evaluación competencias blandas 2013. | 91 |
| 16. Medias generales por competencia 2013..... | 92 |
| 17. Fase II (Intervención)..... | 93 |
| 18. Resultados caso no. 1..... | 95 |
| 19. Resultados caso no. 2..... | 96 |
| 20. Resultados caso no. 3..... | 96 |
| 21. Resultados caso no. 4..... | 96 |
| 22. Resultados caso no. 5..... | 97 |
| 23. Resultados caso no. 6..... | 97 |
| 24. Resultados caso no. 7..... | 97 |
| 25. Resultados caso no. 8..... | 98 |
| 26. Resultados caso no. 9..... | 98 |
| 27. Resultados caso no. 10..... | 98 |
| 28. Resultados caso no. 11..... | 99 |
| 29. Resultados caso no. 12..... | 99 |
| 30. Resultados caso no. 13..... | 99 |
| 31. Resultados caso no. 14..... | 100 |
| 32. Resultados caso no. 15..... | 100 |
| 33. Resultados caso no. 16..... | 101 |
| 34. Resultados caso no. 17..... | 101 |
| 35. Resultados caso no. 18..... | 101 |
| 36. Resultados caso no. 19..... | 102 |
| 37. Resultados caso no. 20..... | 102 |
| 38. Resultados caso no. 21..... | 102 |
| 39. Resultados caso no. 22..... | 103 |
| 40. Resultados caso no. 23..... | 103 |
| 41. Resultados caso no. 24..... | 103 |
| 42. Resultados caso no. 25..... | 104 |
| 43. Resultados caso no. 26..... | 104 |
| 44. Resultados caso no. 27..... | 104 |
| 45. Resultados caso no. 28..... | 105 |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| | |
|---|-----|
| 46. Resultados caso no. 29..... | 105 |
| 47. Resultados caso no. 30..... | 105 |
| 48. Resultados caso no. 31..... | 106 |
| 49. Resultados caso no. 32..... | 106 |
| 50. Resultados caso no. 33..... | 106 |
| 51. Resultados caso no. 34..... | 107 |
| 52. Resultados caso no. 35..... | 107 |
| 53. Resultados caso no. 36..... | 107 |
| 54. Resultados caso no. 37..... | 108 |
| 55. Resultados caso no. 38..... | 108 |
| 56. Resultados caso no. 39..... | 108 |
| 57. Fase III (Comparación)..... | 109 |
| 58. Resultados generales. Evaluación competencias blandas 2015 | 110 |
| 59. Medias generales 2015..... | 111 |
| 60. Resultados 2013 y 2015 (comparativo I)..... | 112 |
| 61. Resultados 2013 y 2015 (comparativo II)..... | 114 |
| 62. Medias por competencia 2013 y 2015..... | 116 |
| 63. Resultados por caso. Área de Oportunidad..... | 118 |
| 64. Variables sociodemográficas..... | 131 |
| 65. Variables..... | 131 |
| 66. Resultados de variables 2013..... | 132 |
| 67. Resultados de variables 2015..... | 133 |
| 68. Relación entre escolaridad y distorsión 2013 y 2015..... | 134 |
| 69. Relación entre aptitud para la comprensión verbal y escolaridad | 135 |

Índice de figuras

| | |
|--|-----|
| 1. Importancia de la administración de capital humano..... | 19 |
| 2. Pirámide de competencias..... | 36 |
| 3. Comportamiento Organizacional..... | 39 |
| 4. Modelo Clearinghouse..... | 48 |
| 5. Metodología Alles de gestión por competencias..... | 52 |
| 6. Proceso de retroalimentación de acuerdo a la cibernética..... | 64 |
| 7. Organigrama..... | 73 |
| 8. Modelo de fases de la investigación..... | 87 |
| 9. Modelo de fases de la investigación (fase I)..... | 89 |
| 10. Escolaridad..... | 90 |
| 11. Nivel de dominio 2013..... | 93 |
| 12. Modelo de fases de la investigación (fase II)..... | 95 |
| 13. Modelo de fases de la investigación (fase III)..... | 109 |
| 14. Nivel de dominio 2013..... | 111 |
| 15. Análisis comparativo de calificaciones..... | 115 |
| 16. Análisis comparativo de promedio por colaborador..... | 116 |
| 17. Niveles de dominio 2013 y 2015..... | 117 |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Resumen

El objetivo de este estudio es analizar la gestión por competencias blandas, llevada a cabo en la empresa TTL, con la finalidad de poder generar una propuesta de mejora para dicha empresa. Este proyecto es un estudio de caso, descriptivo, comparativo y su diseño es transversal, y preexperimental. Dentro del estudio, se realiza el análisis de una batería psicométrica que mide las competencias blandas de 39 colaboradores del área operativa, después del análisis se les proporcionó retroalimentación de los resultados y se realizó un plan de desarrollo para que pudieran mejorar sus competencias, finalmente se aplicó el instrumento por segunda ocasión para realizar un comparativo. En el estudio se encontró que la gestión por competencias de la empresa TTL presenta algunas inconsistencias por lo que la herramienta puede no estar funcionando como debe. Se ha hecho una propuesta para mejorar este aspecto así continuar con dicha gestión.

Abstract

The aim of this study is to analyze the management of soft competencies, conducted in The Company TTL, with the purpose to generate a proposal to improve The Company. This project is a case study, descriptive and comparative; its design is cross-sectional and pre-experimental. Psychometric analysis of a battery that measures the soft skills of 39 employees of the operating area was conducted, after the analysis were provided with feedback of results and a development plan that was made for them to improve their competences, finally we turned to implement the instrument to compare results. The study found that skills management company TTL has some inconsistencies, therefore, the tools may not be working as it should be. It has made a proposal to improve this aspect and then continue with such management.

Introducción

Este estudio de caso deriva de la inquietud tanto del autor como de la empresa por estudiar las competencias blandas. Las cuales llegan a ser necesarias ante las constantes y crecientes transformaciones, a nivel tecnológico, social, económico político cultural y legal. De esta forma, la gestión por competencias contribuye a que una organización pueda ejecutar el plan de negocios y lograr sus retos (Castañeda y Medina, 2010).

Por ello se considera el estudio de los recursos humanos un pilar fundamental en este estudio de caso, pues del mismo modo que ha evolucionado el hombre, lo ha hecho esta disciplina, que ha pasado de la administración de personal a recursos humanos y actualmente tiene un gran auge el nombre del capital humano. En esta evolución no solo el nombre ha cambiado, sino también el enfoque y la ubicación que tiene el área, cuando antes se consideraba de apoyo, ahora está estrechamente relacionada con la estrategia de la empresa, siendo considerada incluso como fuente de ventaja competitiva.

Para este estudio, también se toman en cuenta las teorías psicológicas, de las que se desprenden constructos como; la inteligencia, aptitudes, habilidades y rasgos personales, los cuales son núcleos fundamentales de un constructo integrador para definir un tipo de comportamiento laboral caracterizado por un rendimiento excelente, que son las competencias

En el capítulo de competencias se define y diferencia de algunos otros conceptos como el de habilidad. En este capítulo se revisa la tipología que proponen algunos autores, los diferentes enfoques que hay en la literatura, así como los modelos. Parte central de este estudio es la gestión por competencias, la cual se considera como una de las últimas tendencias en recursos humanos. La cual flexibiliza la dirección de los empleados y se adapta a las necesidades de la empresa que. Se aplica a los principales ámbitos de la gestión de recursos humanos.

La empresa donde se realizó el estudio es una mediana empresa hidalguense que se dedica a la transportación de maquinaria pesada y voluminosa en México. La principal problemática que detecta el Jefe de área de recursos humanos es que, dentro de su gestión por competencias, la empresa no cuenta con un análisis de la evaluación por competencias blandas, y de ahí se desprenden otras problemáticas. Por lo que es importante realizar el análisis de la gestión por competencias blandas llevada a cabo en esta empresa, siendo este el objetivo general de este estudio.

El presente proyecto es un estudio de caso, con un caso único, que es la empresa TTL pero con más sub unidades, que son los 39 colaboradores que forman parte de él. El diseño de la investigación es transversal, descriptivo y comparativo, preexperimental. Donde se utilizan elementos tanto cualitativos como cuantitativos para la recolección de información así que se puede considerar mixto.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Este estudio de caso se dividió en tres fases las cuales constaron en la exploración, intervención y comparación, en las cuales se realizó una revisión documental, entrevista, análisis de batería de siete instrumentos que mide competencias blandas.

Después del estudio, se encontró que la gestión por competencias de la empresa TTL presenta algunos puntos que no se han cubierto del todo, lo que puede ocasionar que la herramienta no esté dando los resultados que podría. Se le ha hecho una propuesta para mejorar este aspecto y continuar con dicha gestión.

CAPITULO I. Recursos Humanos

1.1 Introducción

La administración de recursos humanos ha evolucionado en la misma medida que lo ha hecho la organización del trabajo, y el punto de partida para esta evolución es la revolución industrial (González y Montes, 2006). En la actualidad la administración de recursos humanos desarrolla el modelo de la organización que aprende, el cual gira en torno a un nuevo concepto: el capital humano, los productos y servicios que una empresa pone en el mercado se diferencian de su competencia gracias a la experiencia y el conocimiento que aportan sus trabajadores, por lo tanto, el modo de generar capital cambia, así como lo que le da a una empresa ventaja competitiva. (González y Montes, 2006).

Dado que el conocimiento reside, sobre todo, en las personas, así como la capacidad para crearlo, surge la necesidad de considerar al capital humano de una organización como un recurso estratégico las personas, de este modo, sus características psicosociales será fundamental conocerlas (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004).

La gestión por competencias es una de las últimas tendencias en recursos humanos. Esto debido a factores tanto internos como externos por un lado los cambios que están experimentando las organizaciones a los que estas se tienen que adaptar para poder sobrevivir al empuje de los competidores. Los actuales procesos de globalización obligan a la organización a realizar importantes transformaciones estructurales, a buscar alianzas estratégicas y a incrementar sus recursos y capacidades. La organización del trabajo evoluciona desde un modelo estático, basado en las tareas, a otro dinámico basado en los procesos. El departamento de Recursos Humanos hoy en día es clave en la estrategia organizacional y no puede hacer caso omiso de estos cambios.

1.2 Administración de Recursos Humanos

Cuando se habla de recursos humanos es difícil establecer una definición, y de ella dependerá de la perspectiva adoptada. Un enfoque general considera que ésta establece las prácticas de gestión de los empleados de la organización (Scarpello y Ledvinka, 1988; citado en Aguilera y Macías, 2012), mientras que otros puntos de vista afirman que dicha gestión tiene carácter estratégico porque no puede estar desalineada de los objetivos formulados por la alta dirección enfatizando en la adquisición, organización y motivación de los recursos humanos (Amstrong, 2002; citado en Aguilera y Macías, 2012).

La administración de recursos humanos es la acción de gobernar, regir, aplicar, es el manejo integral del capital humano. La administración de Recursos

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Humanos implica diferentes funciones, desde el inicio, al fin de la relación laboral (Alles, 2002):

- Reclutar y seleccionar empleados
- Mantener la relación legal/contractual
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.
- Desarrollar sus carreras/ evaluar su desempeño
- Vigilar que las compensaciones sean correctas
- Controlar la higiene y seguridad del empleado
- Despedir empleados

Para el presente estudio se considerara un enfoque integrador (de recursos humanos) de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas que asegure la utilización eficaz y eficiente del talento humano para alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales.

Capital humano es uno de los enfoques más actuales de la administración, siendo una de sus aportaciones más importantes el considerar al capital humano como un rubro de los estados financieros. La idea que impulsa todo el movimiento humano es que “los recursos humanos harán la diferencia” esto da como respuesta que las compañías estén dispuestas a gastar enormes sumas de dinero en modificar sus sistemas.

El enfoque que tiene actualmente la gestión humana asume un sistema que integra actividades relacionadas que aseguren la utilización eficaz y eficiente del talento humano y con esto lograr los objetivos y las estrategias organizacionales. De lo anterior, se destacan actividades clave como el inventario de personal, el reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño, los planes de comunicación, los planes de formación y de carrera, los estudios de clima y motivación, la organización del trabajo, la ergonomía, el análisis de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, la planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, los sistemas de compensación, la estimulación psicosocial y la auditoría (Aguilera y Macías 2012).

La gestión de los recursos humanos, como lo indica Velázquez (1997 citado en Gavidia y Méndez, 2012) “Constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada y competitiva”

1.3 Dirección Estratégica de los Recursos Humanos

Dado que el conocimiento reside, sobre todo, en las personas, así como la capacidad para crearlo, surge la necesidad de considerar al capital humano de una organización como un recurso estratégico clave capaz de proporcionar a la empresa una fuente de ventaja competitiva sostenible y, por tanto, rentas superiores a las de los competidores. Sin embargo es importante resaltar que las

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

rentas obtenidas por una empresa no se deben exclusivamente a la posesión de un determinado capital humano; adicionalmente, se hace necesario una correcta utilización del mismo.

Nos referimos a definir y aplicar una adecuada Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERRHH), en línea con los objetivos de la organización. Así, las personas, sus capacidades, sus actitudes, su comportamiento, los factores que determinan su personalidad, los mecanismos de procesos de generación y asimilación de conocimientos, sus relaciones con otras personas, sus reacciones, etc., son aspectos que será preciso conocer (Moreno, et al, 2004).

Los estudios que se realizan entre los años 2000-2005 evidencian la relación entre los sistemas de gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional. De acuerdo Lengnick-Hall et al. (2009), se sigue realizando investigación sobre el papel de la gestión de recursos humanos en los entornos competitivos basados en el conocimiento. El capital humano sigue siendo de interés de los investigadores tomando en cuenta como la diversidad del capital humano impacta en el desempeño organizacional.

Urlich, (1999) hace hincapié en el concepto de ver a los recursos humanos como estratégicos, pues sostiene la necesidad de incorporar un representante de Recursos Humanos dentro de la unidad de negocios como miembro de la dirección de la empresa. Para realizar esta acción, este representante debe tener los conocimientos en temas de negocios, así como las prácticas modernas del área.

El enfoque estratégico permite entender a los recursos humanos como principales generadores de capital, y propone un modelo para sistematizar el conocimiento y por lo tanto dar una estructura teórica, pero también validar su aplicación en la práctica empresarial por parte de aquellos que tienen la responsabilidad de dirigir personas en las organizaciones actuales (Alles, 2008).

La estrategia de Recursos Humanos es desarrollar el potencial estratégico de las personas que forman parte de una organización mediante procesos sistematizados, esto requiere un fuerte compromiso del área de Recursos humanos con los planes estratégicos de la misma. El gerente deberá lograr convertir las estrategias empresariales en prioridades de recursos humanos.

La DERRHH es una disciplina académica subsidiaria de la Dirección Estratégica que puede entenderse como la última etapa en el proceso de transformación experimentado por la Dirección de Recursos Humanos, caracterizado por su progresivo acercamiento a la estrategia de la empresa. En este sentido, se convierte en un aspecto crítico para cualquier organización en busca de una ventaja competitiva en la sociedad del conocimiento. Ahora bien, para que los resultados de la empresa puedan verse mejorados con una adecuada DERRHH se debe producir una adecuación inequívoca entre la estrategia de la empresa y la política de recursos humanos. Esto es, no perder la perspectiva estratégica para garantizar que contribuya a la consecución de los objetivos de la

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

empresa. Para lograr dicho, Gómez-Mejía (2002) sugieren que la DERRHH debe apoyarse en cinco pilares fundamentales:

- **Análisis múltiple:** basada en una concepción múltiple del comportamiento humano integrada por la perspectiva económica (agente que aporta valor), psicológica y social del individuo. A partir de su combinación, se podrá entender mejor la conducta organizativa de las personas.
- **Alto rendimiento:** la implantación de las prácticas de gestión de los recursos humanos debe tener un impacto positivo relevante sobre el valor y los resultados de la empresa.
- **Alineamiento:** a la hora de diseñar prácticas concretas de la gestión de recursos humanos habrá de tenerse en cuenta que éstas deberán ser compatibles entre ellas y con la estrategia de la organización
- **Apreciación:** se hace necesaria también la medición o evaluación de los resultados de la gestión aplicada, esto es, estimar en qué medida las inversiones realizadas para gestionar los recursos humanos contribuyen realmente a mejorar el rendimiento de la organización.
- **Adaptación:** ante la incertidumbre, complejidad y volatilidad del entorno que rodea a las empresas, éstas deben estar preparadas para el cambio, es decir, ser capaces de buscar la manera más apropiada en cada momento para rentabilizar sus competencias esenciales y desarrollar otras nuevas.

Dirigir los recursos humanos precisa de una alienación con la nueva cultura de la empresa y favorecer comportamientos y desempeños acordes con las necesidades de aprendizaje de los individuos y de la organización, tales como el compromiso de todos (en especial de sus líderes), la creatividad, la iniciativa, el trabajo en equipo, las relaciones de confianza, una buena y fluida comunicación, etc. Por ejemplo, la selección de personal habrá de tener presente los niveles y tipos de conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios; las actividades de formación deberán orientarse principalmente hacia la adquisición de actitudes de cooperación y colaboración; será necesario rediseñar los sistemas de recompensas para fomentar la aportación de ideas nuevas y la permanencia del individuo en la organización; la gestión de carreras deberá asociarse a aspectos relacionados con la capacidad de aprendizaje del individuo y su aportación a la transferencia de conocimientos, etc.

Con el fin de trabajar con un modelo único que clarifique el análisis realizado a las prácticas de recursos humanos y la posterior propuesta que haremos para su adaptación al nuevo contexto, distinguiremos tres procesos básicos en la Gestión de Recursos Humanos:

- **Proceso de afectación:** tiene como objetivo principal garantizar que la organización disponga del personal necesario, en cantidad y calidad. Sus principales actividades están orientadas hacia tareas de reclutamiento, selección e integración o socialización del recién incorporado.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

- **Proceso de formación y desarrollo:** persigue alcanzar el nivel de capacitación y desarrollo profesional necesario para que la plantilla pueda contribuir al logro de los objetivos organizacionales a través de una correcta ejecución de las tareas asignadas. Sus principales actividades se centran en el diseño de los programas formativos y la planificación y gestión de la carrera profesional.
- **Proceso de recompensas y sanciones:** engloba el conjunto de decisiones tomadas por la organización con el fin de controlar e incentivar unos comportamientos adecuados en los individuos que la integran. Para su correcta ejecución se hace necesario, fundamentalmente, un diseño equitativo del esquema retributivo ofrecido a los colaboradores y una evaluación objetiva del desempeño de éstos.

Los recursos humanos constituyen un *input* esencial para la definición de la estrategia de la empresa. Se debe tener en cuenta a los empleados de la compañía como una variable esencial a la hora de elaborar la estrategia. El principal condicionante para hacerlo es saber cómo evaluar la aportación efectiva del recurso humano a la consecución de la misma. El modelo de gestión por competencias proporciona el método adecuado para ello, al ligar la definición de los perfiles profesionales a las capacidades clave de cada organización.

La gestión de los recursos humanos es un proceso dirigido al desarrollo organizacional. Con el objetivo de promover una relación de cooperación entre los directivos y los recursos humanos, al mismo tiempo, se orienta a la elaboración de políticas para lograr que los recursos humanos se sientan comprometidos con los objetivos organizacionales. El desarrollo de los recursos humanos se basa principalmente en el modo que participan para la toma de decisiones en la organización y en el desarrollo de su valor cognoscitivo inteligencia, conocimiento, talento, etc., (Hernández y Martí, 2006).

Algunos autores (Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Delany, 1996; Delery y Doty, 1996; Montemayor, 1996, citados en Sastre y Aguilar, 2003) han estudiado el efecto que ciertas prácticas de recursos humanos tienen sobre los resultados empresariales, afirmando que el activo humano es un factor determinante para el logro de objetivos en la empresa.

1.4 El capital humano

En los últimos tiempos todo ha cambiado de manera vertiginosa, el área de Recursos Humanos no es la excepción incluso en el nombre se puede observar este cambio a Capital Humano esta idea se fundamenta en dos motivos: enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización, dándole un verdadero lugar a las personas, no solo como recurso (Alles, 2008).

Los conceptos de gestión de recursos humanos y la gestión de capital humano, se relacionan muy estrechamente. Los dos procuran el desarrollo de la

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

parte intrínseca del individuo; conocimiento, inteligencia, habilidades, aptitudes, talento, motivación y personalidad. El concepto de capital humano fue introducido por Becker, economista norteamericano (Hernandez y Martí, 2006).

Davenport (2000) define al capital humano en tres elementos:

- **Capacidad:** que a su vez se divide en tres subcomponentes: conocimiento, habilidad y talento.
- **Comportamiento:** es la forma de manifestar la conducta de los valores éticos, creencias y relaciones ante el mundo; el comportamiento combina respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales.
- **Esfuerzo;** es la aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto. Pertenece al meollo de la ética laboral, promueve tanto la habilidad como el conocimiento.

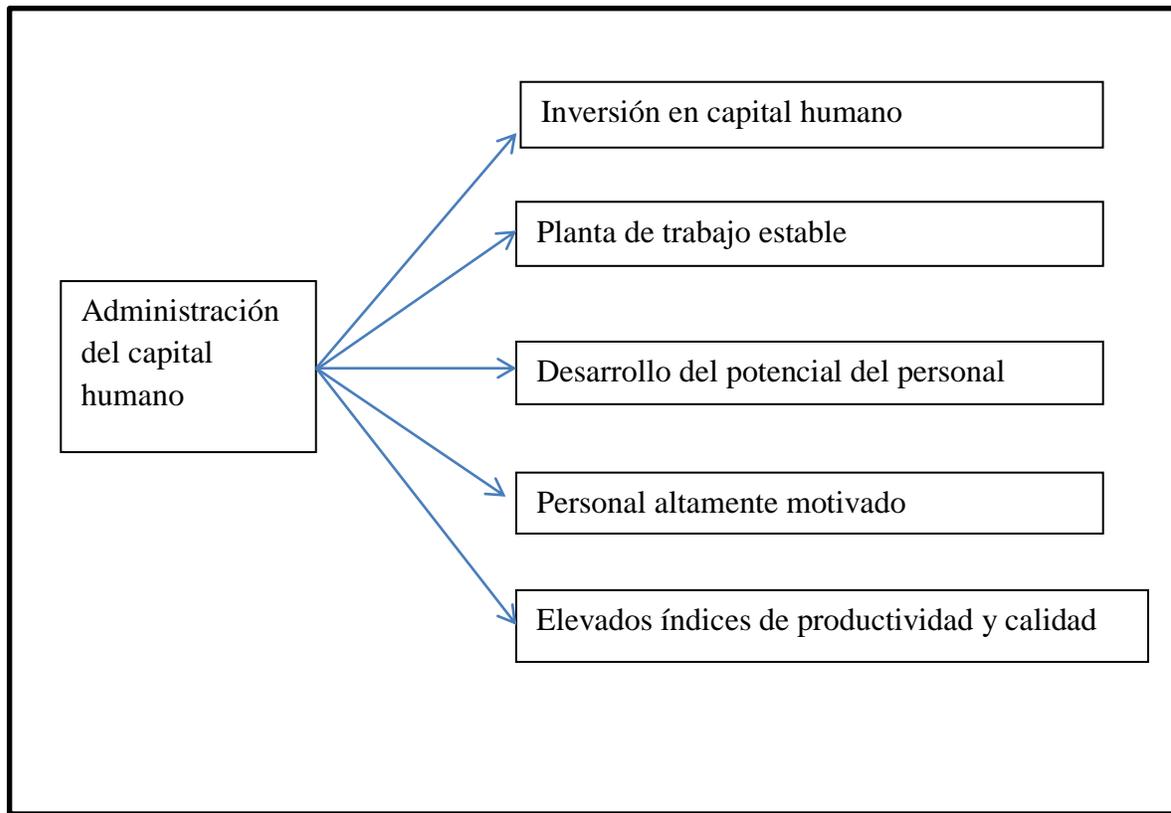
La gestión del capital humano se oriente esencialmente al desarrollo del valor intangible de los recursos humano; mientras en la gestión de recursos humanos dirige únicamente uno de sus subsistemas (Hernandez y Martí, 2006). Davenport (2000) propone cuatro categorías de factores necesarios para promover o conservar la inversión del capital humano:

1. **Satisfacción intrínseca con el empleo:** es el reto que genera el trabajo, el interés que se presenta al realizarlo, así como la creatividad que se le imprime, el uso de capacidades valoradas y el grado de satisfacción personal que produce el puesto.
2. **Reconocimiento de logros:** que los compañeros y supervisores reconozcan el aporte de cada individuo a la organización, comprende obtener respeto y experimentar el estima de los demás, el reconocimiento también proviene del exterior de la organización.
3. **Oportunidad de desarrollo:** al aumentar las capacidades se aumenta el capital humano.
4. **Recompensa económica:** Recibir compensaciones y beneficios, especialmente aquellas basadas en el rendimiento y la productividad del trabajo.

El problema que se plantea a la hora de valorar el capital humano es la manera tan difícil de determinar en qué medida ha contribuido cada persona a los resultados obtenidos por la organización. El capital humano toma relevancia ya que se aplican procesos, metodologías y técnicas para mantener, incrementar y desarrollar las competencias, habilidades y conocimientos del personal con la finalidad de mejorar la calidad de las organizaciones y de los individuos que las conforman (Münch, 2005).

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Figura 1. Importancia de la Administración del Capital Humano



Fuente: Elaboración propia basado en Münch, (2005). Capital Humano

El Capital humano, de acuerdo a Münch (2005) es el valor de las habilidades, capacidades, experiencias y conocimientos de las personas que integran una organización, y está integrado por personas, que proporcionan a la organización talento, trabajo, creatividad y esfuerzo para la realización de sus objetivos. En la tabla 1 se presenta algunas de las características diferenciales entre la gestión de recursos humanos y la gestión del capital humano:

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla 1

Recursos humanos y capital humano

| | Gestión de los recursos humanos | Gestión del capital humano |
|---------------------------------|---|--|
| Enfoque del proceso | Se involucran los recursos humanos en la dinámica organizacional | Desarrollo cognoscitivo del ser humano |
| Procesos que intervienen | Planificación, Selección, Formación, Evaluación, Retribución y Seguridad del trabajo | Gestión del aprendizaje, Gestión del talento |
| | Organización del personal, Promoción y estimulación, condiciones de trabajo, Comunicación e información | |

Fuente: Elaboración propia con datos de Hernández y Martí (2006). Conocimiento organizacional y la gestión de los recursos y el capital humano

Capítulo II Teorías Psicológicas

2.1 Introducción

Los intentos por conocer y comprender el comportamiento humano son tan antiguos como la especie misma (Alcover de la Hera et al, 2004). Los seres humanos han trabajado siempre, pues se necesita de alimento para su subsistencia, de un techo, de vestimenta e incluso elaborar objetos de ornamento.

“Una definición amplia de trabajo considera a este un conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo que, a través de la utilización de técnicas, instrumentos, materias, datos o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En esta actividad, la persona aporta energía habilidades, conocimientos, y otros diversos recursos y obtiene a cambio algún tipo de recompensa material, psicológica y/o social (Peiró, 1989)”.

La psicología del Trabajo tuvo sus orígenes en los primeros años del siglo XX, cuando por psicólogos de Estados Unidos y Europa trataron de aplicar los relativamente nuevos conocimientos psicológicos al campo de trabajo, los negocios y las ventas. “La Psicología del Trabajo se interesa por el estudio de comportamiento laboral en su sentido más amplio, es decir, conductas, o parte directamente observable de ese comportamiento, y experiencias, esto es, procesos psicológicos y sociales que han de inferirse a partir de la conducta o de sus resultados como el aprendizaje, la motivación, la atribución, la percepción, el valor y el significado del trabajo, las actitudes, las respuestas emocionales, etc., todo lo relacionado con el trabajo.

Los sitios de trabajo constituyen, esencialmente, escenarios sociales, donde la mayor parte de los que afecta a las personas tiene que ver con los comportamientos y actitudes de las otras personas. La Psicología del Trabajo se apoya de disciplinas como Psicología Social y Psicología Diferencial, esta última afirma que todas las personas son únicas por causa de la combinación de sus características psicológicas básicas, como sus aptitudes o rasgos personales. Esto significa que existirán puestos de trabajo más adecuados para unos individuos que para otros, así como los cursos de formación, los cuales deberán estar diseñados contando con las particularidades de quien los reciben, por lo tanto uno de los propósitos de la Psicología del Trabajo será el de categorizar a los individuos.

Existen constructos psicológicos procedentes de la teoría de las diferencias individuales que más ha utilizado la Psicología del Trabajo: inteligencia, aptitudes, habilidades, y rasgos personales, de los cuales se hará mención en este capítulo debido a que el estudio de estas variables se ha convertido en núcleos fundamentales de un constructo integrador para definir un tipo de comportamiento

laboral caracterizado por un rendimiento particularmente excelente, se trata del término de competencia

2.2 La inteligencia

Es un constructo que ha tenido un gran impacto tanto a nivel teórico, metodológico, como aplicado. Incluso a nivel social es percibido como uno de los valores más deseables puesto que se le relaciona con el éxito tanto personal como laboral.

De acuerdo a Gottfredson et al (1997): La inteligencia es una capacidad mental muy general que, entre otras cosas implica la aptitud para razonar, planificar, resolver problemas, pensar de modo abstracto, comprender ideas complejas, aprender con rapidez y aprender de la experiencia. Refleja una capacidad amplia y profunda para comprender el ambiente – darse cuenta, dar sentido a las cosas o imaginar qué se debe hacer.

La inteligencia se puede medir de forma adecuada por medio de test, siendo esta técnica la más precisa por su validez y fiabilidad. Existen diversas medidas de la inteligencia general, la más popular es el CI o coeficiente intelectual. La importancia práctica de la inteligencia deriva de la gran cantidad de resultados sociales, ocupacionales, educativos que están correlacionados con el CI, puesto que prácticamente todas las acciones requieren algún tipo de razonamiento y de toma de decisiones.

2.3 Las aptitudes

Son divisiones de la inteligencia provenientes de las teorías factoriales, se relacionan con la posibilidad de operar – adquirir y procesar información de manera eficaz ante una cierta esfera intelectual, ya sea verbal, numérica, lógica, espacial, etcétera.

Aptitud puede definirse como una característica cognitiva que indica la capacidad potencial para aprender y manejar ciertos conceptos, habilidades o destrezas. Existe una importante distinción entre los dos componentes de una aptitud general: básica y efectiva. Con regularidad, las aptitudes son confundidas con habilidades y destrezas. Las habilidades se refieren a capacidades reales o expresadas y las aptitudes son potencialidades de aprendizaje, por último las destrezas hacen referencia a tareas muy específicas de naturaleza física y motora. La capacidad mental o el factor g determina el éxito profesional de tres formas:

- directamente, en la medida en que es requerida por la actividad considerada
- por qué dicha capacidad facilita la adquisición de competencias durante las fases de formación, cursos y en el aprendizaje de las nuevas experiencias que ofrece el trabajo.

- La relación entre los sueldos recibidos y las aptitudes específicas para un puesto concreto es considerablemente más baja que la que se establece entre sueldo y capacidad mental general.

2.4 Rasgos personales

Los seres humanos tienden a asignar con gran frecuencia rasgos personales que utilizan para explicar las regularidades conductuales de los demás, y sin ser ni mucho menos científicas, esas atribuciones pueden llegar a ser bastante correctas. Como en el caso de la inteligencia, la personalidad no es más que un constructo hipotético que se justifica por el tipo de actos que realizan cotidianamente las personas. La personalidad está compuesta por un conjunto de características cognitivas y tendencias conductuales que determinan las similitudes y diferencias en pensamientos, sentimientos y conductas de los individuos. Estas predisposiciones tienen continuidad en el tiempo y no pueden ser explicadas simplemente por las presiones biológicas, psicosociales o sociales del momento. En los últimos años la Psicología del Trabajo ha experimentado una auténtica explosión de investigaciones sobre el rol de la personalidad en aspectos laborales (Perrewé y Spector, 2002). No obstante, la utilización científica de los rasgos personales en situaciones laborales no siempre ha sido de esta manera. Durante muchos años ha estado sujeta a una gran controversia entre defensores y detractores, pues no se considera como científica.

A nivel individual, en el proceso de trabajar además de las aptitudes, conocimientos, habilidades o rasgos personales, es fundamental considerar los determinantes de carácter motivacional como el interés, la voluntad, o las expectativas.

2.5 La Motivación

La Psicología de la Motivación es la encargada de el por qué los seres humanos se comportan y piensan de la forma en que lo hacen, por qué las personas y los animales inician, eligen o persisten en la realización de acciones específicas en circunstancias concretas. Motivación es aquello que separa los comportamientos potenciales (todas las opciones que tengo) de los expresados (cuales elijo realizar).

- Lo que los psicólogos interesados por la motivación observan y estudian es:
- Lo que el individuo hace (su elección de comportamiento)
- Cuanto tiempo pasa entre la oportunidad de realizar la acción y realmente ejecutarla (latencia de comportamiento)
- Lo duro que el individuo trabaja en esa acción concreta (la intensidad del comportamiento)
- Cuando tiempo se mantiene la conducta (persistencia del comportamiento)
- Y lo que las personas sienten antes, durante y después del episodio conductual (la reacción emocional)

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Existen diversos enfoques teóricos en el estudio de la motivación, a continuación unas de las principales teorías teniendo en cuenta las que mas se aplican al mundo laboral y se distinguen entre centradas en la persona y en la relación entre el contexto y la persona.

Teorías centradas en la persona.

1. **Teoría de la jerarquía de las necesidades.** Maslow postula la existencia de cinco tipos de necesidades humanas las cuales se encuentran estrictamente jerarquizadas: de abajo a arriba se sitúan las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima-estimación y autorrealización. Cada una de ellas funciona como agente motivacional, ya que se caracteriza por producir un desequilibrio físico o psicológico que ayuden a corregir la situación de déficit creada.
2. **Teoría de los motivos sociales.** Fue enunciada por McClelland entre los años 1961 – 1985 a partir de las investigaciones previas de H. Murray sobre motivos y rasgos de personalidad. McClelland llegó a la conclusión de la existencia de dos tipos de motivos que servían para explicar la conducta motivada, los motivos primarios y los secundarios. Los motivos primarios están relacionados a la supervivencia del individuo, son innatos y dependen de bases fisiológicas como hambre, sed, sexo. Los motivos secundarios pueden ser personales y sociales, los personales se satisfacen de forma independiente a los sociales, los segundos que son logro, poder y afiliación se explican a continuación:
 - I. **Motivación de logro:** es la tendencia a buscar el éxito en tareas que implican la evaluación del rendimiento. La persona motivada por el logro, está interesada en conseguir un estándar de excelencia.
 - II. **Motivación de poder:** McClelland distingue dos variedades de poder, por un lado se encuentra el personal, el cual se caracteriza por el deseo de dominar y controlar el comportamiento de los demás. Por otro lado, el poder socializado se activa por la posibilidad de ganar una votación, estas personas se preocupan por las consecuencias negativas tanto para ellas como para las demás personas en relación con el uso del poder.
 - III. **Motivación de afiliación:** Es el interés por mantener, establecer o restaurar una relación afectiva positiva con varias personas. Este tipo de motivación se asocia con cuatro tipos de recompensa social, afecto positivo, atención, reducción de miedo, comparación social.
3. **Teoría de la Motivación extrínseca.** Este tipo de motivación se basa en necesidades innatas de competencia y autodeterminación, puede decirse que la necesidad de competencia lleva a las personas a buscar conseguir retos que son óptimos para sus capacidades. Esta necesidad está relacionada con el aprendizaje ya que proporciona el empuje necesario para lograrlo. En esta motivación las personas buscan tener el control de sus propias acciones, siendo este deseo el núcleo mismo del comportamiento intrínsecamente motivado.

Teorías centradas en la relación entre el contexto y la persona.

Dentro de este último grupo de teorías se sitúan aquellas con un carácter psicosocial. Entre ellas cabe destacar:

1. **Las teorías de la Expectativa-Valencia:** esta teoría considera que el determinante fundamental de la motivación humana debe buscarse en las creencias, expectativas y anticipaciones que una persona realiza respecto a situaciones futuras. Tanto las personas como los animales toman decisiones conscientes respecto a sus comportamientos presentes y futuros a partir de su relación con el ambiente que les rodea. Este enfoque considera que el comportamiento es función de tres variables multiplicativas:

- *La expectativa*, se define como la creencia acerca de la posibilidad de que un acto particular, conduzca a un resultado concreto.
- *La instrumentalidad*, es una creencia de probabilidad sobre la unión de un resultado (rendimiento laboral) con otros resultados (una mejora en el sueldo).
- *La valencia*, se define como la orientación actitudinal que cada individuo asigna a ciertos resultados o recompensas. Respecto a los resultados laborales, el aspecto básico de las valencias es que se refieren al nivel de satisfacción que la persona espera recibir de ellos, y no al valor real que la persona deriva de ellos.

De acuerdo a este enfoque debe entenderse que en la vida cotidiana los comportamientos están motivados por una suma de combinaciones entre expectativas, instrumentalidades, y valencias

2. **Teorías de la equidad**, de acuerdo a esta teoría enunciada por Adams (1965) las personas buscan la justicia y la equidad en sus relaciones sociales. Con este objetivo evalúan constantemente a quienes les rodean, formándose impresiones de ellos y de lo que hacen y de lo que pasa en consecuencia. En el caso de que la comparación se perciba como no equitativa se produce una sensación de disonancia cognitiva que lleva al individuo a distintas reacciones. Es importante destacar que en esta teoría cognitiva el énfasis se pone en la subjetividad de la percepción. Es decir, no es necesario que sea objetivamente cierto que un compañero está obteniendo una serie de beneficios esforzándose menos.
3. **Teorías sobre el establecimiento de objetivos**, estas teorías suponen que cuando una persona considera como atractivas o deseables sus metas particulares, se activan distintos comportamientos para conseguirlas (Thierry, 1988). El enfoque más conocido es el desarrollado por Locke y Lathan (2000), para quienes una meta es el blanco de los actos intencionales de una persona. La teoría defiende la existencia de distintas variables que condicionan la relación entre los objetivos y el rendimiento:
 - i. *La dificultad* de los objetivos es uno de los aspectos más importantes de esta teoría. La teoría enuncia que a mayor dificultad de la meta, el rendimiento será de mayor calidad. Es evidente que el individuo debe tener

los niveles necesarios de habilidades, conocimientos y destrezas para llevar a cabo la tarea en cuestión.

- ii. *La especificidad.* Los niveles altos de especificidad en una intención se asocian con valores precisos de predicción del comportamiento real de una persona.
- iii. *El compromiso.* Este se refiere al “grado por el que los trabajadores se encuentran a ellos adheridos, consideran su importancia, están determinados a conseguirlos y encarnan los obstáculos y contratiempos para conseguirlos” (Lathan y Locke 1991).
- iv. *Retroalimentación.* Es la información que se ofrece al trabajador de acuerdo a su conducta laboral para mantener o incluso incrementar su nivel de rendimiento.
- v. *Auto-eficacia.* Esta indica el nivel de confianza que una persona tiene en su capacidad para movilizar su motivación, sus recursos cognitivos y las vías de acción necesarias para rendir de una manera adecuada frente a ciertas demandas situacionales. La auto-eficacia parte de una experiencia previa, quienes la poseen son capaces de sortear los obstáculos y tener éxito, pues conocen su capacidad para vencer las dificultades.

3 Teoría social cognitiva. Esta teoría se basa en el principio en que, si una persona quiere cumplir un objetivo complicado, es necesario que actúen cuatro componentes interrelacionados: el establecimiento de objetivos, la auto-observación, la auto-evaluación, y las auto-reacciones.

2.6 El Rendimiento

La preocupación por la medición y la mejora del rendimiento de los trabajadores ha sido una constante en la Psicología de Trabajo. La mayor parte de los profesionales, que se ocupan del ámbito laboral, están orientados a obtener un mayor impacto en el rendimiento de los trabajadores. De acuerdo a su definición, el rendimiento es el valor total esperado por la organización respecto a los episodios conductuales discretos que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado (Motowidlo, 2003).

La definición no habla del rendimiento como conducta aunque esta es la forma en la que se ha operacionalizado tradicionalmente. Se puede considerar al rendimiento como un grupo de comportamientos laborales, pero es un error definirlo como resultado de los mismos en forma de productos o servicios generados. Existen otros términos como la eficiencia, la productividad, la eficacia o la excelencia, los cuales hacen referencia a los resultados. El rendimiento también suele definirse en función de la capacidad del trabajador y de su motivación. En este caso el resultado conductual de la motivación laboral es el rendimiento.

Borman y Motowidlo (1993) distinguen dos tipos diferentes de rendimiento en función de sus consecuencias laborales:

- a) Rendimiento de tarea, es aquel que se refiere a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales y está compuesto por la

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

- Posesión del conocimiento, habilidades y técnicas requeridas para realizar las tareas.
 - Formación para nuevos trabajos o simplemente, estar al día de las modificaciones en las demandas de las mismas tareas.
 - Aplicación del conocimiento, tareas y técnicas para conseguir metas organizacionales.
- b) Rendimiento contextual, son aquellas conductas que no son exigidas formalmente por la organización, pero son necesarias para su éxito global (Motowidlo y Van Scotter, 1994). Por ejemplo, la voluntariedad, la intencionalidad, el carácter positivo y el carácter desinteresado. Existen diversas formas en las que un trabajador puede contribuir al contexto del trabajo: el empleado promueve aspectos positivo y de confianza en sus compañeros, e incluso colabora para disminuir la hostilidad y el conflicto, de esta forma es posible aumentar la comunicación interpersonal y la cooperación.

En las organizaciones, la gestión de lo peculiar, es decir, lo que hace único a cada trabajador es una labor ineludible. De esta forma, el estudio de variables como aptitudes, habilidades, emociones, actitudes, motivaciones o rasgos personales, se han convertido en uno de los núcleos fundamentales por los que se ha desarrollado y continúa haciéndolo la Psicología de Trabajo. Como resultado de estas necesidades, la práctica profesional ha recurrido a utilizar constructos integradores para definir un tipo de comportamiento laboral caracterizado por un rendimiento particularmente excelente, en este nuevo contexto nace el término de competencia.

La gestión por competencias se encuentra directamente relacionada con otras novedosas prácticas o conceptos de recursos humanos, como la virtualización del trabajo, la organización que aprende, desarrollo organizativo, los nuevos modelos de relaciones laborales o la flexibilidad (Jiménez, 1997).

Capítulo III. Competencias

3.1 Relación entre habilidades, aptitudes y competencias

El término de competencia se relaciona de forma muy cercana con otros conceptos como el de aptitud y habilidad, lo que hace difícil su entendimiento y conceptualización. Es por ello que a continuación se realiza una revisión de estos términos con la finalidad de tener una aproximación más clara de competencia (Agut y Grau, 2001).

Los términos de aptitud y habilidad son con frecuencia utilizados de forma indistinta, además de ser muy relacionados con el tema de competencias. Si se profundiza en su significado se encontrará que se refiere a cosas distintas aunque cercanas conceptualmente (Agut y Grau, 2001).

Los conceptos anglosajones de “*aptitude*” y “*ability*” hacen referencia a aptitud (Hontangas, 1994), lo que ha ocasionado que existan muchas definiciones referentes a este término. De acuerdo a Fleishman (1964, citado en Hontangas, 1994) las aptitudes son atributos relativamente permanentes de la persona que hacen posible el desempeño de una variedad de tareas. Hontangas (1994) establece que las aptitudes son capacidades específicas que las personas deben poseer y que facilitan el aprendizaje de alguna tarea o puesto. También puede entenderse como capacidades potenciales para desempeñar o adquirir mediante formación.

En el modelo de McGehee y Thayer (1961) la aptitud hace referencia a la capacidad cognitiva necesaria para desempeñar las tareas propias del puesto. Del mismo modo Peiró (1999) entiende la aptitud como una capacidad para “saber cómo” desempeñar el puesto de trabajo. El término de habilidad (“*skill*”) ha recibido variadas definiciones, Fleishman (1964, citado en Hontangas, 1994) argumenta que las habilidades se refieren al nivel de pericia en una tarea o grupo de tareas específicas.

De acuerdo a diversos autores, las aptitudes se diferencian de las habilidades en cuando al dominio de contenidos, es decir, mientras que las aptitudes son de naturaleza cognitiva, las habilidades son de tipo físico y motor (Dunnette, 1976; McGehee y Thayer 1961; Goldstein, 1993; Murphy, 1988).

Las habilidades son relativamente fáciles de desarrollar mediante la formación, habilidad tiene un carácter modificable, puede aprenderse y también observarse, a diferencia de los motivos y rasgos esenciales que son más difíciles tanto de evaluar como de desarrollar. Muy regularmente se llegan a confundir los términos de habilidad y competencias, Kanungo y Misra (1992) Distinguen ambos conceptos con base a seis criterios:

1. Naturaleza de la manifestación
2. Naturaleza de las tareas

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

3. Características ambientales
4. Generalización a otras tareas o situaciones
5. Locus / motivo principal
6. Potencial genérico

A continuación una tabla que marca las diferencias entre habilidad y competencia, con base a los seis criterios anteriormente expuestos.

Tabla 2

Diferenciación entre habilidad y competencia

| Criterios de diferenciación | Habilidad | Competencia |
|--|---|---|
| 1.-Naturaleza de la manifestación. | Sistema o secuencia de conductas abiertas | Actividades mediadas cognitivamente |
| 2.- Naturaleza de las tareas | Rutinarias o programadas | No rutinarias o no programadas |
| 3.-Características ambientales. | Tratan con un ambiente estable | Extendida a un amplio rango de tareas y situaciones |
| 4.-Generalización a otras tareas o situaciones. | Limitada a tareas o situaciones parecidas | Extendida a un amplio rango de tareas y situaciones |
| 5.-Locus / motivo principal | Dirigidas por la tarea | Dependientes de la persona |
| 6.- Potencial genérico | Fijo | Limitado |

Fuente: Agut y Grau. (2001). Aproximación psicosocial al estudio de las competencias.

3.2 Antecedentes de competencias

El planteamiento de competencias tiene sus raíces teóricas en el artículo *Testing for competence rather than for intelligence*, publicado en el año 1973 en la revista *American Psychologist*. McClelland mostró empíricamente que las aptitudes, los títulos y los expedientes académicos no permiten predecir ni la actuación de una persona en el trabajo ni su éxito personal. En vez de realizar las tradicionales entrevistas basadas en descripciones estándar de puestos de trabajo, McClelland optó por preguntarles a los trabajadores como hacían su trabajo.

Falagan (1954) precursor del modelo de competencias, estableció la Técnica del incidente crítico (CIT, por sus siglas en inglés) la cual en un estudio psicológico y de competencias en la fuerza aérea de los Estados Unidos entre los años 1941 y 1946. En este estudio se estableció como objetivo determinar la diferencia entre tener éxito o fracaso cuando se lleva a cabo una parte importante del trabajo.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El primero en introducir la expresión “Competencias distintivas” fue Selznick (1957) y el trataba de decir lo que una empresa puede hacer especialmente bien. Añadía que el esfuerzo realizado en encontrar o crear una competencia que sea distinta a las demás puede ser clave de éxito e incluso de su evolución (AECA, 1999).

White (1959) identificó un rasgo humano al que llamó competencias. Sin embargo el termino de competencia se introduce en el lenguaje empresarial a partir de Boyatis (1982) con la publicación de su libro “El gerente competente”, en el cual alcanza gran popularidad a finales de la década de 1980 en Inglaterra (Benavides, 2002).

La introducción de las competencias al mundo laboral fue resultado de poner en duda la relevancia de los cuestionarios que miden cociente intelectual, si bien no existían dudas sobre su validez, si sobre su poder predictivo ante trabajos poco complejos y con bajos niveles de responsabilidad asociados. Esto abre la posibilidad a utilizar constructos más complejos que la inteligencia o las aptitudes, los cuales estarían compuestos por diferentes variables individuales como las habilidades de comunicación, los rasgos personales o motivadores como el establecimiento de metas (Alcover de la Hera et al, 2004).

En México el diagnóstico efectuado a la capacitación, aunado con la clara visión de los cambios que se registraban en el entorno a nivel económico, así como sus relaciones y en el mercado de trabajo propició el diseño y formulación del proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Para poder llevar a cabo el proyecto antes mencionado, se creó el consejo de Normalización y Certificación de Competencia laboral (CONOCER) el dos de agosto de 1995, La necesidad de modernizar surge de tres situaciones:

- Cambios importantes en la economía y la transición de una economía dominada por la oferta a ser dominada por la demanda.
- Las transformaciones del mercado exigen adoptar modelos de producción flexible.
- Las propuestas de producción flexible deben ser constantes por lo que es importante generar conocimientos.

CONOCER se crea con ayuda financiera de organismos internacionales, con el objetivo de proyectar, organizar, y promover en todo el país, de acuerdo con las disposiciones aplicables, el desarrollo del sistema de certificación de competencia laboral (SCCL) y brindar apoyo a los comités de gestión por competencias para el desarrollo del mapa funcional como marco de referencia para identificar la necesidad de la competencia e instrumentos de evaluación. En la Ley General de Educación en México el artículo 45 explica que una competencia laboral debe reflejar las siguientes características: son aprendidas, se aplican en variados contextos, son conscientes, permanentes, autónomas, complejas e integrales y generan resultados al implicar eficiencia. La competencia laboral debe ser demostrada por una persona, independientemente de la forma en que la haya adquirido, requiere de una evaluación para su certificación.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

CONOCER creó en el 2009 el Catálogo Nacional de Ocupaciones como instrumento técnico indicativo, define los comportamientos básicos y genéricos comunes de la estructura ocupacional más representativa en determinado sector.

En este país, el tema de las competencias es reciente, en comparación con otros países como Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Austria, en donde el término tiene antecedentes de varias décadas (Huerta, 2003).

3.3 Definición de Competencia

El concepto de competencia se deriva del verbo “*competere*” que a partir del siglo XV vino a significar “pertenecer a”, “incumbir”, dando lugar al sustantivo “competencia” y al adjetivo “competente” para indicar “apto”, “adecuado; de forma que competencia hace referencia a capacitación (Levy-Leboyer, 1997). En español existen dos verbos, *competere* y *competere*, que provienen de este verbo latino original. El término competencias laborales surge a finales de la década de los ochentas, como una necesidad de eficientar y estandarizar los recursos humanos en las organizaciones.

Las competencias, o características individuales tempranas, fueron reconocidas como predictores significativos de rendimiento y éxito de los empleados, igual de importantes como lo académico, las aptitudes y conocimientos de un individuo, como se indica por medio de pruebas puntuaciones o resultados (Lucia y Lepsinger, 1999).

Desde las primeras definiciones, hasta la actualidad, el concepto de competencia ha ido ganando terreno en las organizaciones al mismo tiempo que sus significados son más, llegando incluso a causar desorientación respecto al alcance real del término. La mayoría de autores consideran que las competencias son el conjunto de comportamientos directamente relacionados con la excelencia laboral (Blanco, 2007). Hablar de competencias es entrar en un mundo con mucha diversidad y formas, donde no existe mucho acuerdo entre autores y el rigor profesional no siempre es un objetivo conseguido.

El concepto de competencia se ha impuesto de forma generalizada en la literatura sobre gestión de los recursos humanos y psicología social, más concretamente en el terreno de la psicología del trabajo y de las organizaciones. Sin embargo, de acuerdo a la literatura revisada, no parece estar perfectamente delimitado, pese a la multitud de definiciones propuestas, pese a la multitud de definiciones propuestas y a la diversidad de orientaciones que han abordado su estudio

A continuación se presenta una tabla donde se hace una revisión de las definiciones de competencias que han existido desde su aparición:

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla 3

Definiciones de competencias

| Autor | Definición |
|---------------------------------|--|
| Ansoff (1965) | Las competencias deben especificar las destrezas y recursos que diferencian al éxito del fracaso. Para determinar el tipo de competencias, Ansoff propone cuatro tipos de destrezas o capacidades y recursos (1) las instalaciones y equipos (2) las destrezas personales (3) las capacidades organizativas y (4) las instalaciones y equipos (AECA, 1999). |
| Andrews (1971) | Aporta que las competencias distintivas o corporativas constituyen un despliegue de recursos y capacidades que favorece la consecución de los objetivos, de lo cual se deduce que los recursos y capacidades son un atributo fundamental de la estrategia (AECA, 1999). |
| McClelland (1973) | La característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo |
| Boyatzis (1982) | Características subyacentes a la persona que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. (Moreno et al, 2004) |
| Quinn (1990) | Conocimientos y habilidades para desempeñar una cierta tarea o rol de forma apropiada. |
| Arnold y McKenzie (1992) | Conocimientos habilidades y/o conductas transferibles al contexto específico de la organización. |
| Kanungo y Misra (1992) | Capacidades intelectuales que permiten realizar actividades cognitivas genéricas (tareas no programadas, no rutinarias, dependientes de la persona y que se dan en un entorno complejo). |
| Hooghiemstra (1992) | Las competencias consistirían en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto de trabajo. Estas competencias quedarían relacionadas causalmente con el desempeño en el puesto de trabajo, de tal manera que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos permiten predecir unas conductas concretas que a su vez predicen el desempeño (Flores, 2007) |
| Spencer y Spencer (1993) | Características personales latentes que mantienen una relación causal con un criterio de desempeño eficaz o superior en un trabajo o situación (Moreno et al, 2004). (Continua) |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| Autor | Definición |
|---|---|
| Woodruffe (1993) | Las competencias son conjuntos de patrones o pautas de conductas que se requieren para un desempeño eficaz de las tareas y funciones de un puesto de trabajo. (Castañeda y Medina, 2010;) |
| Bunk (1994) | Conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo (Flores, 2007) |
| Urlich, Brockbank, Yeung y Lake (1995) | Conocimientos, destrezas y habilidades demostradas por un individuo cuando se añade un valor a la organización |
| Fernández (1995) | Características personales que posibilitan unos resultados superiores en un puesto, organización y cultura dadas (Moreno et al, 2004) |
| Levy-Leboyer (1997) | Repertorio de comportamientos (integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos), que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. |
| Ernest L. Young (1998) | Características de una persona ya sea innata o adquirida relacionada con una actuación de éxito en un puesto |
| Olabarrieta (1998) | Conjunto de conocimientos, habilidades y conductas que constituyen el “input” para el funcionamiento de la organización. |
| Sánchez y Valdeperez (1998) | Cualquier característica o dimensión del individuo que esté relacionada de forma directa con la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo (Moreno et al, 2004) |
| Woodall y Winstaley (1998) | Se relacionan con un conjunto de conductas que producen efectividad dentro de un contexto (Castañeda y Medina, 2010) |
| Dubois; Lucia y Lepsinger (1999) | Una competencia es la capacidad de aplicar o utilizar los conocimientos, destrezas, habilidades, comportamientos y características personales para realizar con éxito las tareas de trabajo críticos, funciones específicas, u operar en un rol o posición dada. Características personales pueden ser; mentales, intelectuales, cognitivas, sociales, emocionales, actitudinales, físicas, motrices, y todo lo necesario para desempeñar un trabajo (Continua) |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| Autor | Definición |
|-------------------------------|--|
| Cantera (1999) | Características personales que incluyen conocimientos (saber), aptitudes (saber hacer) y actitudes (querer hacer) y hacen que una persona tenga éxito en una empresa con su estrategia y cultura específica (Moreno et al, 2004). |
| Pieró (1999) | Conocimientos, aptitudes, habilidades, control y persistencia para hacer frente a las dificultades y barreras y alcanzar el desempeño, disposición para hacer y saber cómo desempeñar el rol (Agut y Grau, 2001) |
| Arráiz (2000) | Características de las personas que tienen relación directa con la actuación de éxito y el rendimiento en el trabajo. En sentido amplio se componen de conocimiento, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos (Moreno et al, 2004). |
| Le Boterf (2001) | Una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño (Flores, 2007). |
| Marmolar (2001) | Conjunto integrado de conocimientos, habilidades, motivos y rasgos que un individuo puede desplegar de forma organizada en relación con una actividad o conjunto de actividades dentro del marco organizativo (Moreno et al, 2004). |
| Fleury y Fleury (2001) | La competencia es un saber responsable y reconocido, que implica movilizar conocimientos, recursos y habilidades que agreguen valor económico a la organización y valor social al individuo (Castañeda y Medina, 2010) |
| Senlle (2002) | Conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes y aptitudes necesarias para desarrollar una tarea con éxito |
| Huerta (2003) | Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada |
| Rodríguez (2006) | Conjunto de conocimientos prácticos socialmente establecidos, para utilizarlos creativamente frente las diversas situaciones que lo demandan. |
| Alles (2006) | Son características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| Autor | Definición |
|--|---|
| Blanco (2007) | Combinación de atributos psicológicos de un trabajador, combinación que permite alcanzar un rendimiento eficiente en un contexto determinado si dicho trabajador produjo una adecuada asimilación e integración de su formación, experiencia y habilidades |
| Ennis (2008) | Una competencia es la capacidad de aplicar o utilizar los conocimientos, destrezas, habilidades, comportamientos y características personales para realizar con éxito las tareas de trabajo críticos, funciones específicas, u operar en un rol o posición dada. Características personales pueden ser; mentales, intelectuales, cognitivas, sociales, emocionales, actitudinales, físicas, motrices, y todo lo necesario para desempeñar un trabajo |
| CONOCER (1998) | Capacidad productiva, que se mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, pero subraya que los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes no son suficiente para un desempeño efectivo. |
| AECA (2008) | Una competencia personal es un compendio de actitudes, aptitudes y capacidades. Las actitudes van a reflejar los comportamientos observables, indican lo que la persona quiere hacer y cuál es su motivación para hacerlo. Las aptitudes traducen lo que sabe la persona, es una condición necesaria pero no determinante en el actuar de la persona. Como último componente están las capacidades las cuales ponen de manifiesto lo que puede hacer una persona. |
| CINEFOR El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional | Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. |

En la anterior revisión de definiciones de competencias se puede observar distintas perspectivas con la que son abordadas, algunas desde un enfoque conductista. Otros hacen referencia a los conocimientos y las habilidades que se requieren para desempeñar una tarea o actividad de forma exitosa. En otras definiciones, el concepto de competencia se combina entre conocimientos, habilidades y conductas. Desde una perspectiva más holística, algunos autores incorporan a la definición además de conocimientos y habilidades, otras

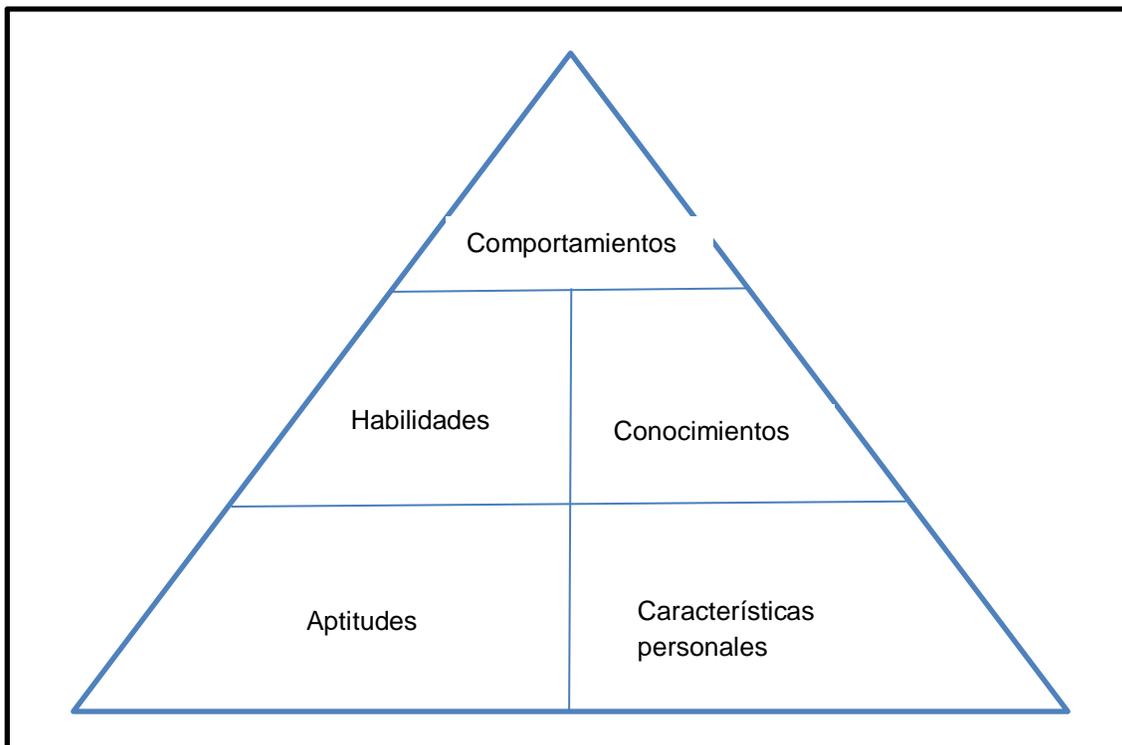
ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

características individuales, tradicionalmente no incluidas en los análisis de puestos.

El término “competencia” es un constructo que reúne diversos elementos como conocimientos, habilidades y aptitudes; elementos que poseen un carácter específico y se relaciona con el desempeño concreto de las tareas del puesto. Además de esos elementos se tienen considerados otros, que, aunque no existe un acuerdo unánime sobre qué características individuales se requieren para un desempeño experto, como; cuestiones relativas a la motivación o disposición para hacer (Boyatis, 1982), actitudes (Peiró, 1999), cuestiones relativas a la identidad personal como la autoimagen (Spencer y Spencer, 1993), el autoconcepto, rasgos de personalidad (Levy Leboyer, 1997).

Todos estos aspectos individuales hacen posible el desempeño del puesto de trabajo en situaciones menos programadas y en entornos más bien complejos e inestables. Así pues, la importancia que tienen las competencias es principalmente que conducen a realizar las tareas específicas del puesto de trabajo de manera experta y, también permite que las personas se enfrenten a una amplia variedad de situaciones que surgen en el contexto laboral, no programadas, no rutinarias, propias de un contexto complejo de constantes cambios en el que se sitúa el mundo laboral (Kanungo y Misra, 1992; Spencer y Spencer, 1993; Levy- Leboyer, 1997; Peiró, 1999).

Figura 2. Pirámide de competencias



ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Fuente: Lucia y Lepsinger (1999). The art and science of Competency models pp.7

Como se puede observar en la figura anterior de Lucia y Lepsinger (1999), los comportamientos se encuentran en la punta de la pirámide, lo que significa que es lo observable de una competencia, seguido de habilidades y conocimientos, pero en la base se encuentran las aptitudes y características personales, las cuales influirán en gran medida de cómo se desarrollan las competencias en general.

Existe una relación causal entre los diferentes elementos. Los motivos, los rasgos y el autoconcepto predicen la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades, que a su vez predicen el desempeño en el puesto, es decir, los motivos, los rasgos o el autoconcepto proporcionan el impulso o el “empuje” para que los conocimientos o las habilidades sean utilizados (Agut y Grau, 2001).

Levy- Leboyer (1997) defienden la importancia básica de aptitudes, personalidad y conocimiento, así como de la experiencia previa en la estructura de la competencia. En otras palabras las competencias son fruto de la experiencia, pero se adquieren a condición de las aptitudes y rasgos de personalidad.

Para que una empresa tenga éxito tiene que ir de la mano de la tecnología y las innovaciones, para que esto sea aceptado en una empresa, la contribución de las personas es de vital importancia, las competencias personales son las cualidades latentes y explícitas atesoradas por una persona para obtener resultados destacados en sus iniciativas profesionales.

3.4 Tipos de competencias

Boyatzis (1982) tras realizar una investigación en la que se obtuvieron datos de más de 2000 supervisores el autor llegó a la conclusión de que aptitudes, conocimientos, actitudes, motivación rasgos personales, la auto-imagen y otras variables diferenciales entraban a formar parte de la competencia. Así mismo el modelo propone una clasificación de competencias:

- **Competencias umbral:** son las características esenciales (habitualmente conocimientos o habilidades básicas), que cualquier persona necesita ser mínimamente efectivo en un puesto, pero que no distingue a quienes tienen un desempeño superior de quienes tienen un desempeño medio
- **Competencias diferenciadoras:** distinguen a las personas con desempeño superior de aquellas con desempeño medio.

Spencer y Spencer (1993) consideran que las competencias pueden estar relacionadas con la motivación, el carácter, el autoconcepto o las aptitudes, por lo que su clasificación propuesta es la siguiente:

1. **Competencias de logro y acción:** relacionadas con la motivación y la orientación del comportamiento hacia una meta u objetivo.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

2. **Competencias de ayuda y servicio:** están relacionadas con la sensibilidad interpersonal, la empatía y la preocupación por el desarrollo de personas y equipos
3. **Competencias de influencia:** necesarias para la proyección de ideas y decisiones sobre otras personas
4. **Competencias gerenciales:** comportamientos propios del ejercicio directivo, como la visión y toma de decisiones.
5. **Competencias cognoscitivas:** están relacionadas con el conocimiento y la información que una persona ha asimilado.
6. **Competencias de eficacia personal:** son las habilidades para realizar una determinada tarea.

Para Benavides (2002) existen 3 tipos de competencias:

1. **Competencias genéricas:** Constituyen un grupo de comportamientos generales abstraídos del análisis ocupacional, ya sea de un sector, organización o nivel de gestión. Estos comportamientos son cualidades o atributos directamente relacionados con el desempeño en grupos de empleos determinados y afines. No son generalizables entre las diferentes áreas o niveles organizacionales. Nacen de las políticas y objetivos de la organización.

Ejemplo:

- Amplitud de conocimiento para estar bien informado
- Astucia para tener un entendimiento claro
- Razonamiento para encontrar alternativas
- Organización para trabajar productivamente
- Se enfoca en conseguir resultados
- Liderazgo
- Sensibilidad para identificar otros puntos de vista
- Cooperación para trabajar en equipo
- Orientación a conseguir objetivos a largo plazo.

2. **Competencias laborales:** se entiende por competencia laboral o gerencial, por una parte como el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo; por otra parte como el comportamiento para lograr un desempeño idóneo y eficiente. En otras palabras hacen referencia al uso o mejoramiento del desempeño personal en el manejo de recursos financieros tecnológicos, de información, físicos de sistema y de consolidación de duraderas relaciones interpersonales delegadas. Las competencias laborales integran elementos característicos del ser humano

Ejemplo:

- Conocimientos

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

- Habilidades y destrezas
- Autoconcepto
- Rasgos y temperamento
- Motivos y necesidades
- Representaciones mentales o significados del trabajo y de si mismo
- Capacidad de adecuación, generación y aplicación

Algunos de estos se consideran fundamentos de las competencias debido a que si el colaborador carece de conocimientos para realizar actividades laborales, es imposible que se cumplan sus objetivos, pero el hecho que los posea no garantiza que los aplique.

3. **Competencias básicas:** Requieren unas cualidades mínimas y comunes para todos los empleos que se adquieren en la educación básica, sin importar su ubicación en cuanto a área, nivel, empresa o industria en la que se desempeña el individuo:

Para Bunk (1994) la clasificación de competencias se divide en cuatro:

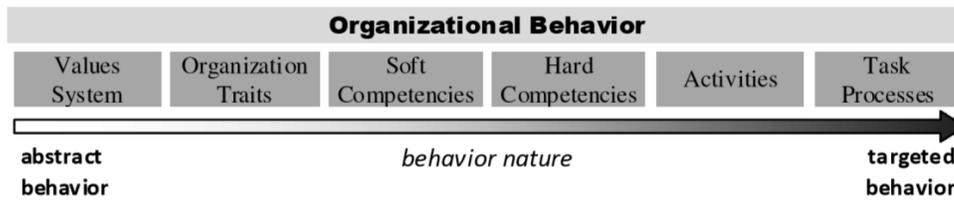
1. **Competencia técnica:** es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito del trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
2. **Competencia metodológica:** implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten.
3. **Competencia social:** consiste en colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
4. **Competencia participativa:** consiste en participar, organizar y decidir en el ambiente del trabajo y su entorno teniendo la capacidad de aceptar las responsabilidades que esto conlleva.

Clasificación de competencias blandas y duras

El término “competencias blandas” fue definido como “comportamientos personales o actitudes” (Rosas, Macedo, Camarinha-Matos, 2008). Diversos autores defienden que las competencias blandas son complementarias a las competencias técnicas, y son de gran importancia en la gestión de recursos humanos (Dainty et al, 2005; Dubois, D., 1993 citados en Rosas et al, 2008).

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Figura 3. Comportamiento organizacional



Fuente: Rosas et al, 2008. *An organization's extended (soft) competencies model.*

Las competencias pueden ser de naturaleza blanda o dura (Rosas et al, 2008). Para poder establecer un modelo adecuado en el que esta noción dual de competencias pueda ser considerada, este espacio se ilustra en la figura no. 3, en donde empieza desde el sistema de valores de la empresa hasta las actividades de desempeño. El sistema de valores que están relacionados con los objetivos de la organización y los roles dentro de la sociedad. Los comportamientos desarrollados por las organizaciones, en principio, de acuerdo a los valores, y sus influencias se propagan para los niveles más bajos de comportamientos técnicos y funcionales (Rosas et al, 2008).

Después de los valores son los rasgos organizacionales, que también son valores pero con una connotación más concreta de los comportamientos organizacionales. Es decir como es percibida una empresa o un empleado en relación a las conductas que tiene. Las competencias blandas vienen junto a los rasgos. Esta cercanía está relacionada con el hecho de que las competencias blandas son más bien de comportamiento, como opuestas a las duras, que están conectados a un nivel más funcional. La habilidad para desarrollar competencias blandas será de acuerdo a los rasgos (Rosas et al, 2008).

Las definiciones de los términos; competencias duras y blandas han sido reportados por varios autores (Clark, 1993; Rainsbury et al, 2002; Wellington, 2005 citados en Crawford, Weber, Finley y Rivera, 2009). Las competencias duras están asociadas con aspectos técnicos del desempeño de un puesto, estas competencias usualmente requieren la adquisición de conocimiento, son principalmente de naturaleza cognitiva y están influenciados el cociente intelectual de un individuo. Las competencias blandas están definidas como interpersonales, humanas, habilidades o comportamientos necesarios para aplicar las competencias técnicas y el conocimiento en el lugar de trabajo (Rainsbury et al, 2002; Kantrowitz, 2005, citados en Crawford et al, 2009)

Las empresas gastan miles de millones de dólares en la formación y la identificación de las habilidades blandas y los métodos para desarrollar las habilidades le ayudarán a maximizar estos este gasto. Según Roberts (2000 citados en Crawford et al, 2009), las empresas estadounidenses gastan US \$ 6 2 mil millones al año en el entrenamiento. Y de acuerdo con Roehl y Swerdlow (1999), las empresas más grandes de Estados Unidos gastan un promedio de 2 por ciento de su tiempo total en la formación, mientras que las empresas

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

japonesas y alemanas gastan 10 por ciento de su tiempo a la formación. Estas estadísticas indican una necesidad de contratar el mejor talento posible. Los reclutadores quieren coincidir el derecho individual con la retención de la organización (Crawford et al, 2009).

Es importante la clasificación de competencias debido a que es preciso conocer que temas son necesarios para posteriormente, realizar un programa de desarrollo en lo necesario (Senlle, 2002). A continuación se presenta un resumen de las diferentes clasificaciones antes mencionadas:

Tabla 4

Clasificación de competencias

| Autor | Clasificación |
|--|---|
| Boyatis (1982) | <ul style="list-style-type: none"> • Competencias umbral • Competencias diferenciadoras |
| Levy-Leboyer (1997) | <ul style="list-style-type: none"> • Competencias Esenciales |
| Hooghiemstra (1997) | <ul style="list-style-type: none"> • Competencias Diferenciadoras |
| Spencer y Spencer (1993) | <ul style="list-style-type: none"> • Competencias de logro • Competencias de influencia • Competencias de ayuda • Competencias gerenciales |
| Benavides (2002) | <ul style="list-style-type: none"> • Competencias genéricas • Competencias laborales • Competencias básicas |
| Bunk (1994) | <ul style="list-style-type: none"> • Competencias técnicas • Competencias metodológicas • Competencias sociales • Competencias participativas |
| Ansorena (1994) | <ul style="list-style-type: none"> • Competencias técnicas • Competencias gerenciales |
| Clark, 1993; Rainsbury et al, 2002; Wellington, 2005 Crawford, Weber, Finley y Rivera, 2009 | <ul style="list-style-type: none"> • Competencias duras • Competencias blandas |

3.5 Enfoque de competencias

Los diversos enfoques que tienen las competencias surgen por la necesidad de generar competencias competitivas basadas en las capacidades de las personas altamente eficaces que trabajan en cada empresa. A lo largo de la historia se ubican tres enfoques para determinar las competencias, los cuales se analizan a continuación:

1. Enfoque funcionalista.

Se origina en Inglaterra, concibe a las competencias a partir de la identificación de las relaciones entre problema-resultado-solución. Es decir es un producto de los resultados obtenidos de las observaciones hechas a la ejecución de una operación y de los conocimientos asociados con esta operación. En este enfoque las competencias laborales se refieren a los atributos que fundamentan el trabajo exitoso y cuya finalidad es definir estándares que dan lugar a competencias ocupacionales nacionales siendo una de sus aportaciones más importantes el modelo británico de comportamiento ocupacional (Benavides, 2002; Sánchez, 2004).

El enfoque funcionalista, establece desempeños o resultados concretos predefinidos que la persona debe demostrar como desempeños mínimos esperados (Mertens, 1997 citado en Belmaric, 2006). Sin olvidar que los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en término de su relación con el entorno.

Las funciones de los trabajadores no solo se relacionan con el entorno de la empresa, sino también constituyen subsistemas dentro del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra (Rodríguez, 2006)

2. Enfoque conductista.

Basado en normas de resultados. Este enfoque proviene de Estados Unidos, y se adjudica a las investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard por David McClelland. Consiste en identificar las capacidades de fondo que conllevan a desempeños superiores. Estas capacidades no se derivan de la organización sino de las capacidades que cada individuo posee a través de la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos (premios o castigos), además son analizadas y seleccionadas por su jefe inmediato (Belmaric, 2006; Benavides, 2002; Rodríguez, 2006). El conductismo identifica las características de la persona que causa las acciones de desempeño deseado.

Bajo este enfoque las competencias son concebidas, desde un punto de vista pragmático, ya que son definidas como la capacidad para realizar tareas específicas de modo individual. En la mayoría de los casos bajo este enfoque, las competencias son dirigidas para desempeños poco complejos y su evaluación se basa en la observación directa.

3. Enfoque constructivista.

El enfoque constructivista tiene sus orígenes en Francia, con el Doctor Bertand Schwartz. Para este autor la competencia aclara las relaciones mutuas y las acciones existen entre los grupos y su entorno. Estas competencias se adquieren a través de la integración grupal y participativa, en donde las personas construyen estas competencias una vez realizado un análisis de los problemas que tiene la organización, es decir están entrelazadas a los procesos de la misma. En este enfoque las competencias se refieren tanto a las ocupaciones como a las

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

personas, sus objetivos y sus posibilidades (Belmaric, 2006; Benavides, 2002; Rodríguez, 2006). El enfoque constructivista no se define del todo con base en las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presenta en la organización. Este enfoque es muy utilizado en el ámbito educativo.

Tabla 5

Enfoques de competencias

| Enfoque | Definición |
|--------------------------------|--|
| Enfoque conductual | Enfatiza en asumir las competencias como: comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones. |
| Enfoque funcionalista | Enfatiza en asumir las competencias como: conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas |
| Enfoque Constructivista | Enfatiza en asumir las competencias como: habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales- profesionales, desde el marco organizacional. |

Fuente: Tobon (2008). Aspectos básicos de la formación basada en competencias.

3.6 Modelos de competencias

Un modelo de competencias es una herramienta descriptiva que identifica las competencias necesarias para operar en un rol, tarea, trabajo, ocupación, organización, o industria específica (Ennis, 2008). Es una lista de competencias que derivan de una observación satisfactoria o excepcional del desempeño de los empleados de una ocupación específica, el modelo ayuda a la identificación de las competencias que el empleado necesita desarrollar en relación con el mejoramiento de su desempeño, o futuras necesidades, incluso para la promoción o sucesión de puestos (Draganidis y Mentzas, 2006). Ennis (2008) propone un grupo de 7 o 9 competencias en total para un puesto en particular.

Un modelo de competencia es un detallada descripción de comportamientos específicos de capacidades y rasgos que los empleados necesitan para ser efectivos en un trabajo. Las competencias son la base de la construcción del modelo de competencias. Cada competencia en un modelo debe ser definida incluyendo descripciones comportamentales desde un nivel alto a un nivel bajo.

Draganidis y Mentzas, (2006) proponen una serie de pasos para desarrollar un modelo de competencias:

1. Creación de un equipo para desarrollar competencias

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

2. Identificación de las medidas de desempeño y validación
3. Desarrollo de una lista tentativa de competencias
4. Definición de competencias e indicadores comportamentales
5. Desarrollo inicial del modelo
6. Someter a discusión el modelo inicial (grupos focales, entrevistas, encuestas)
7. Refinamiento del modelo
8. Validación del modelo
9. Finalizar el modelo

De acuerdo a Mansfield (1996) existen tres tipos de modelos que son los más utilizados comúnmente:

- Modelo de un solo puesto
- Modelo de uno para todos
- Modelo múltiple

Modelo de un solo puesto.

Los primeros modelos de competencias eran desarrollados para un solo puesto, siendo este modelo el más común. Para desarrollar este modelo se inicia identificando el puesto crítico que se necesite mejorar o desarrollar. Para recolectar la información se hace uso de herramientas como panel de expertos, grupo focales, observación y entrevistas con el titular del puesto, administradores, jefes. Esta fase de recopilación de datos puede incluir entrevistas con clientes, análisis de reportes, encuestas a otros titulares del puesto. Posteriormente se analiza esta información para dar como resultado un modelo de competencias que regularmente incluye de 10 a 20 rasgos o capacidades, cada uno con una definición y una lista de comportamientos específicos que describen su desempeño efectivo y como lograr resultados exitosos.

Un modelo completo debe incluir un cuestionario de evaluación, para ayudar a los titulares a desarrollar planes basados en su evaluación. Desarrollar esta herramienta regularmente toma muchos meses e implica costos significativos, lo que es una desventaja, además de tener que desarrollar el mismo procedimiento para cada puesto.

Modelo de uno para todos.

Para las personas que buscan rapidez, generalidad, la ventaja de la tecnología en el modelo de las competencias, su mejor opción este modelo, en el cual se define un conjunto de competencias para abarcar una amplia gama de puestos. El primer paso es identificar la población a la cual se aplicara el modelo, en lugar de recopilar información, un equipo encargado de desarrollar este modelo selecciona conceptos disponibles de otros modelos en libros, artículos, etc. O también una empresa consultora con amplia experiencia en modelos de competencias puede suministrar el modelo basado en una síntesis de conceptos y comportamientos de los modelos de trabajo individuales. Posteriormente la alta dirección revisa el

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

modelo para asegurarse de que refuerza la misión visión y valores de la organización así como esfuerzos para cambiar la cultura.

A demás de desarrollar el modelo común de competencias, la mayoría de organizaciones también desarrolla las aplicaciones para recursos humanos basados en él, como un cuestionario que evalúa competencias, una guía para desarrollar las competencias y un programa de gestión del desempeño que evalúe y desarrolle competencias como parte del enfoque del proceso de desempeño.

Las fortalezas de este modelo son qué; este modelo se puede aplicar a un gran número de empleados, además que existe un marco coherente de conceptos que describen comportamientos eficaces. Este marco puede ser alineado a la misión visión y valores. Como todos los empleados que su puesto forme parte del modelo son medidos de la misma manera pueden compararse. El costo de este modelo es modesto, dada la amplitud de su impacto, y como el modelo no se basa en ningún trabajo individual, el modelo no tiene que ser actualizado cada vez que un puesto se redefina.

La desventaja de este enfoque es que el modelo no describe lo que se necesita en cualquier tipo de trabajo específico. La gente que los puestos de trabajos incluidos en el modelo pueden ver las competencias como valores adoptados y no como habilidades que necesitan para obtener resultados, o ellos pueden aceptar el valor de las competencias, pero dejar de ver la forma de aplicarlos en sus puestos de trabajo. Debido a que el modelo no diferencia entre las necesidades de los diferentes puestos de trabajo, es de uso limitado en la orientación de la selección para puestos de trabajo específicos.

Modelo múltiple.

El primer requisito de este enfoque es que se construye a partir de un conjunto común de competencias en bloque, o lo que Patricia McLagan (1988 citada en Mansfield 1996) llama un “menú de competencia laboral”. Esto es necesario para facilitar la búsqueda de personas para puestos de trabajo. También permite comparar los puestos para fines de evaluación de puestos, por último hace que la formación y desarrollo sea más eficiente.

La identificación de un conjunto de competencias requiere experiencia en modelos de competencias para una amplia gama de puestos de trabajo. Debido a que la gama de competencias es tan vasta, este modelo tiende a incluir competencias no técnicas. Un conjunto de competencias tiende incluir de 20 a 40 competencias, cada una con una definición y un conjunto de 5 a 15 conductas que describen las formas más comunes que los empleados demuestran la competencia.

Antes de utilizar el conjunto de bloques de competencias, las organizaciones pueden personalizarlas mediante el uso de lenguaje organizacional. Esto se puede lograr en una reunión de dos a tres horas con altos directivos y personal de recursos humanos. Cualquier modelo de competencias

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

debe definir un conjunto de niveles para cada bloque de competencias, esto para distinguir entre puestos, cuales requieren más el uso de una competencia en específico. Los niveles también facilitan la evaluación precisa de las personas. Sin niveles, los individuos son evaluados de acuerdo a la frecuencia o eficacia con la que demuestran los comportamientos asociados con el desempeño eficaz, como se hace cuando se utiliza 360°

Este modelo debe incluir una forma rápida y de bajo costo para desarrollar el modelo de competencias. Si la empresa necesitara 25 bloques de competencias, el modelo se desarrollaría con un precio razonable, y en un plazo de tres a cuatro meses. Ya que los trabajos están cambiando rápidamente y muchos puestos de trabajo se están creando, el proceso de construcción del modelo debe centrarse más en las necesidades futuras que en las pasadas.

Se han descrito tres tipos de modelos, que son los que se utilizan con mayor regularidad, cada uno aporta una forma de unificar e integrar una variedad de programas de recursos humanos. Un análisis sobre el caso específico de la organización determinará cuál es el que mejor se adapte a las necesidades.

Mejores prácticas en los modelos de competencias.

Campion, Fink, Ruggeberg, Carr y Phillips (2011), proponen 20 mejores prácticas en los modelos de competencias, las cuales están basadas en experiencias, lecciones aprendidas de las mayores perspectivas en este tema. Estas prácticas están divididas en tres áreas; análisis de la información de las competencias, organizar y presentar competencias, y usar la información de las competencias.

Análisis (Identificando competencias)

1. Considerar el contexto organizacional
2. Ligar el modelo de competencias con las metas y objetivos organizacionales.
3. Empezar por los puestos jerárquicamente superiores
4. Usar un riguroso análisis de puestos para desarrollar las competencias
5. Considerar los requerimientos futuros de los puestos
6. Usar métodos únicos adicionales

Organización y presentación de la información de competencias

7. Definir la anatomía de la competencia
8. Definir los niveles de eficiencia en competencias
9. Utilizar lenguaje organizacional
10. Incluir competencias genéricas y técnicas
11. Usar una biblioteca de competencias
12. Lograr un equilibrio entre competencias específicas del puesto, y aquellas generales
13. Usar diagramas, dibujos, y cualquier otra técnica para comunicar los modelos de competencias a los empleados.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Usar información de competencias.

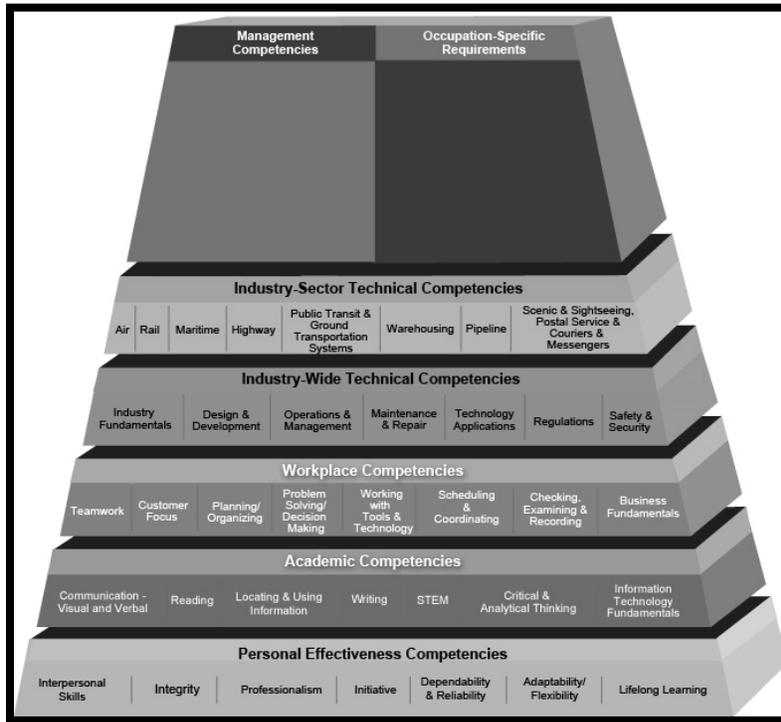
14. Usar técnicas de desarrollo organizacional para asegurar que el modelo es usado y aceptado.
15. Usar las competencias para desarrollar los sistemas de Recursos Humanos
16. Usar las competencias para alinear los sistemas de Recursos Humanos
17. Utilizar las competencias para desarrollar una "teoría" práctica de desempeño efectivo de trabajo a la medida de la organización
18. Usar la tecnología para mejorar la utilidad de los modelos de competencias
19. Mantener la circulación de las competencias a través del tiempo
20. Usar los modelos de competencia para una defensa legal.

Ejemplo de modelo: Employment and Training Administration (ETA) Model Clearinghouse

Este modelo se desarrolló con el objetivo de representar a tres industrias. El modelo se basa en nueve niveles, los primeros niveles sirven como base para los niveles superiores, estos describen competencias fundamentales las cuales se pueden aplicar a muchas industrias o puestos, específicamente se refiere a los niveles uno, dos y tres que se refieren a efectividad personal, competencias académicas y competencias del lugar de trabajo. Conforme los niveles suben las competencias se convierten más específicas hacia la industria y el puesto. En los niveles cuatro y cinco son competencias relacionadas a la industria. Y en los niveles seis, siete y ocho son competencias relacionadas al puesto.

Las competencias fundamentales pueden incluir; lectura, escritura, computación, escucha, habla, pregunta, habilidades cognitivas, responsabilidad individual, recursos, habilidades interpersonales e información tecnológica. Los niveles superiores de competencias incluyen; sistemas de pensamiento, habilidad de aprendizaje, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje grupal, autoaprendizaje, memoria a corto y largo plazo, disfrutar aprender y trabajar, flexibilidad, persistencia y confianza, sentido de urgencia, honestidad, respeto hacia el demás, iniciativa.

Figura 4. Modelo Clearinghouse



Ennis (2008). Competency Models

El valor de los modelos de competencias es que se puede aplicar una evaluación holística con la cual se examinen las competencias que un individuo posee para adecuarse a los requisitos de una específica industria. Esta información puede ser utilizada de manera exitosa por el departamento de Recursos Humanos para integrar, educar y entrenar, así como alinear a las necesidades del mercado y promover una movilidad

3.7 Gestión por competencias

La Gestión de los Recursos Humanos llamada comúnmente con muchos otros nombres, supone la aplicación de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones más desarrollada en la práctica profesional. Esta disciplina busca cubrir un objetivo de coordinación y estructuración del esfuerzo humano en las organizaciones. Es decir “aporta a las funciones de mando las recomendaciones, los consejos o los servicios necesarios para adquirir, mantener y desarrollar los recursos humanos de la manera más eficaz posible”.

La gestión de los recursos humanos ha sufrido la influencia de todo tipo de enfoques. Algunas de estas tendencias incluyen procedimientos que se han ido consolidando entre las prácticas habituales, aunque algunas otras han desaparecido con la misma rapidez de su aparición.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias es una de las últimas tendencias en recursos humanos. Esto debido a factores tanto internos como externos por un lado los cambios que están experimentando las organizaciones a los que estas se tienen que adaptar para poder sobrevivir al empuje de los competidores. Los actuales procesos de globalización obligan a la organización a realizar importantes transformaciones estructurales, a buscar alianzas estratégicas y a incrementar sus recursos y capacidades. La organización del trabajo evoluciona desde un modelo estático, basado en las tareas, a otro dinámico basado en los procesos. El departamento de Recursos Humanos hoy en día es clave en la estrategia organizacional y no puede hacer caso omiso de estos cambios

Diversos autores han desarrollado sus propias metodologías y concepciones de lo que significa Gestión del Capital Humano por competencias. Para Fernández (2005) la gestión por competencias es una herramienta que flexibiliza la dirección de los empleados y se adapta a las necesidades de la organización de la empresa, manteniendo equilibrio mediante un elemento común, los perfiles de competencia.

Para Cueva (2008) la gestión por competencias es una herramienta fundamental y necesaria para las organizaciones del mundo, por lo que debe ser conocida y manejada por los directivos y por los administradores de plataformas humanas de las organizaciones para el logro de excelencia y competitividad, esto permite generar programas de cambio, proyectos orientados a potenciar el capital humano.

La gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone en la actualidad el medio empresarial. La motivación es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias, este método lleva a definir el motivo como interés recurrente para el logro de un objetivo. Los valores, las aptitudes, las habilidades y las destrezas, juntos influyen sobre el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de una persona.

Las ventajas más destacadas del empleo del enfoque de competencias en las organizaciones laborales son variadas (Pereda y Berrocal, 2000)

- Incrementa la objetividad y la racionalidad en la toma de decisiones en el proceso de administración de recursos humanos.
- Es más sencillo establecer los perfiles de exigencias del puesto y definir objetivamente los comportamientos observables.
- Favorece la competitividad al operar de acuerdo con ciertos estándares internacionales.
- Se considera un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones. Sin embargo, asume que quienes no han mostrado comportamientos competentes en situaciones pasadas puedan hacerlo en el futuro, puesto que se admite y fomenta su aprendizaje
- Aliena el capital humano a las estrategias de la organización
- Incrementa ventajas competitivas en el mercado

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

- Evalúa el desempeño con base en resultados
- Mejora la formación de recursos humanos

Las transformaciones que se producen alcanzan al nivel personal, ya que algunos trabajadores comienzan a gozar niveles de autonomía y responsabilidad, les proporciona posibilidades para desarrollar sus potencialidades

Principales aplicaciones del enfoque basado en competencias a la gestión de recursos humanos

La gestión por competencias es importante y se aplica de diferentes maneras en la gestión de recursos humanos. A continuación se expondrá brevemente la manera de como el enfoque basado en competencias se aplica a los principales ámbitos de la Gestión de Recursos Humanos.

- a) **Reclutamiento y Selección por competencias:** Partiendo de la elaboración del perfil de exigencias del puesto de trabajo, este proceso se centra en métodos de filtrado con los que elegir los mejores candidatos. Las competencias buscadas pueden ser de distinta naturaleza: competencias técnicas (como el manejo de maquinaria específica) o competencias genéricas (predictores de éxito profesional a medio y largo plazo). Los perfiles de los puestos de trabajo deben revisarse de manera continua debido a los rápidos cambios que experimentan los puestos (Alcover de la Hera et al, 2004). Se contrata empleados usando evaluaciones y otros procedimientos de selección que midan competencias. (Bartram, 2005)
- b) **Evaluación del rendimiento por competencias:** se define como la asignación de una puntuación que refleja el rendimiento en los criterios de éxito laboral de un puesto de trabajo (Gomez-Mejia, Balkiny y Crady, 2001). Una de las dos técnicas que se emplea para evaluar el rendimiento son evaluación 360 y la entrevista de evaluación.
- c) **Desarrollo y formación de competencias:** la inclusión de la gestión por competencias en el diseño de los planes de formación está tomando importancia en un gran número de empresas últimamente. Esta pronta adaptación obedece a dos tipos de razones, organizacionales e individuales. Entre las organizacionales se encuentra la necesidad de adaptarse sistemáticamente a las nuevas necesidades de las organizaciones en un contexto tecnológico sociológico, demográfico, económico novedoso y cambiante. Entre las individuales, los trabajadores perciben las competencias como una posibilidad real de desarrollo y estabilidad profesional, además que si la organización implanta el sistema completo de gestión por competencias los empleados percibirán que sus salarios y oportunidades de promoción dependen en buena forma de las competencias. El proceso de desarrollo está relacionado directamente con el concepto de “la organización que aprende”, esta etiqueta se aplica al tipo de organización preocupada por la necesidad de sobrevivir en un entorno cambiante a partir de su capacidad para crear productos o servicios de difícil imitación.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

- d) **Retribución por competencias:** Si bien la implantación de procedimientos basados en retribución variable no es ya una práctica que pueda considerarse como novedosa, por ejemplo las evaluaciones anuales de rendimiento o de criterios de productividad objetivos como el número de clientes conseguidos. Para que un sistema de retribución por competencias sea realmente útil debe partir de los perfiles de las exigencias de los puestos.
- e) **Desarrollo de carrera y plan de sucesión:** se establecen criterios de acuerdo a la evaluación y desarrollo de competencias (Morgeson, Campion y Levashina, 2009). En esta aplicación es conveniente un modelo que indique niveles de competencia.
- f) **Administración de la información por competencias:** concentrar la información de cada empleado respecto a la evaluación y desarrollo de competencias (habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes) así como la formación que ha recibido dentro de la empresa y la experiencia de trabajo (Campion, Fink, Ruggeberg, Carr, Phillips y Odman, 2011).

Alles, (2006) propone una metodología donde es preciso contar con la participación y el involucramiento de la máxima conducción de la empresa para decidir hacia dónde vamos, qué hacemos y como lo hacemos.

Pasos a considerar

1. Definir misión, visión. Validar su existencia
2. Definición de las competencias
3. Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos
4. Validación de las competencias
5. Diseño de los procesos de Recursos Humanos por competencias.

También es necesario dentro del proceso

- Definición de competencias
- Definición de grados
- Diseño de perfiles profesionales
- Análisis de las competencias del personal

Alles (2008) propone la siguiente nomenclatura para determinar los grados de competencia, aunque actualmente existen muchos otros:

A= Alto. Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima de credibilidad y reputación.

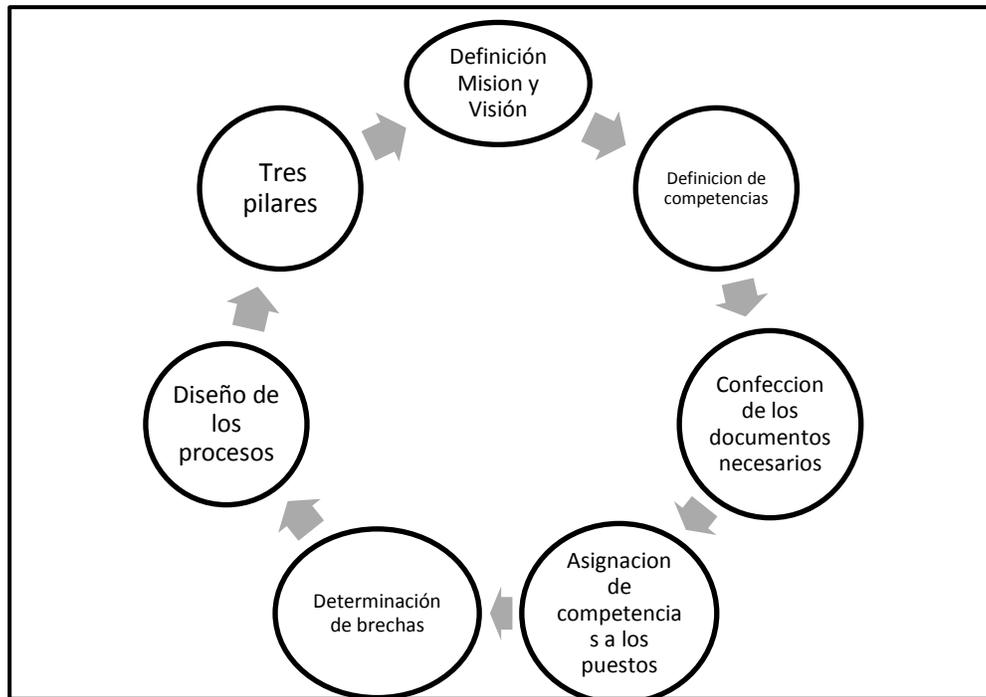
B= Bueno. Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Trasmite a las personas los valores y visión del negocio, y estas depositan su confianza en él.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

C= Mínimo necesario. Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.

D= Insatisfactorio. El grupo no lo reconoce como líder. Es ampliamente cuestionado y en él solo se ve una figura autoritaria.

Figura 5. Metodología Martha Alles de gestión por competencias



Fuente: Alles (2006) Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias

3.8 Fases de la aplicación del modelo de competencias

3.8.1 Identificación

Es necesaria para la organización y sus puestos, se realiza a través de una plantilla cualitativa de la empresa, la cual supone describir cuáles serán las competencias que deben poseer las personas que ocupan los distintos puestos de trabajo de la organización (Pereda y Berrocal, 1999). Para lograr este proceso es necesario:

- a) **Definición del inventario provisional de competencias:** en primer lugar la organización debe analizar el mercado, su estrategia y el resultado de sus proyectos. De esta forma está en condiciones de establecer sus competencias genéricas o cardinales (Pereda y Berrocal, 1999). Estas competencias reciben también la denominación de competencias de empresa u organizacionales, las cuales resultan de una combinación entre

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

varios elementos: competencias individuales, factores empresariales *hard* (equipamientos) y las características organizacionales no tangibles *soft* (misión, visión, cultura, valores, estructura, etc.). Estas competencias son globales y no se refieren a tareas concretas.

- b) **Definición de las competencias de las unidades funcionales:** consiste en la traslación de las mismas a cada una de las unidades funcionales de la organización, donde se comprueba su relevancia.
- c) **Definición de los perfiles de competencias de los puestos:** es el punto central de la detección de competencias ya que se buscan aquellas que deben reunir los trabajadores para poder rendir con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción. Las competencias genéricas están constituidas por la integración y coordinación de las competencias individuales de los trabajadores, es por ello la importancia de gestionarlas adecuadamente, tanto las actuales, como las potenciales. La elaboración de listados de competencias por puesto es una prioridad. Entre ellas se pueden citar; seminarios de evaluación, entrevista de incidentes críticos, y paneles de expertos.
- d) **Elaboración del catálogo de competencias:** en este último paso se intenta comprobar cuáles de las competencias recogidas en las fases anteriores tienen un auténtico poder discriminativo respecto al rendimiento laboral de cada trabajador. El procedimiento habitual es muy similar al empleado en el cálculo de validez predictiva (Pereda y Berrocal, 2001)
 - I. *Diseño de instrumento de evaluación:* evaluar el nivel de los empleados en cada una de las competencias listadas en el perfil del puesto de trabajo.
 - II. *Selección de la muestra*
 - III. *Definición del criterio:* medidas de rendimiento concretas, ya obtenidas por otros procedimientos.
 - IV. *Recogida de datos*
 - V. *Análisis de datos*
 - VI. *Conclusiones:* se debe poder responder a las siguientes preguntas ¿Es realmente esta técnica predictiva respecto al éxito profesional de quien tiene un buen nivel competencial? ¿en qué grado?

La identificación de competencias requeridas es una etapa esencial de las evaluaciones y de las decisiones basadas en las competencias. Esta tarea no es fácil por tres motivos; uno, que el contenido de cualquier puesto no es fijo en el tiempo y que los puestos tengan flexibilidad es una cualidad importante hoy en día, dos un mismo puesto puede ser ocupado diferente por individuos diferentes, así pues se debe evitar realizar análisis subestimando la necesaria adaptabilidad y las posibilidades de iniciativa individual, y tres hay que desconfiar de las denominaciones de puesto. Es importante distinguir los métodos de análisis de puestos cuyo objetivo sea describir las actividades, las misiones y las responsabilidades inherentes al puesto, de aquellos que permiten precisar las cualidades requeridas para ejercer correctamente estas actividades, cumplir las misiones y asumir estas responsabilidades.

Los principales métodos no estructurados son:

La observación. El método más frecuentemente utilizado cuando se trata de análisis de las competencias requeridas para puestos simples, puede consistir solo en observación mientras las personas ejecutan sus tareas, o puede incluir una relación detallada de la frecuencia y del tiempo dedicado. Resulta poco aplicable cuando se trata de puestos de alto nivel. Tiene una característica subjetiva. Y solo provee una lista de comportamientos. Puede ser un método que complementa otros.

La entrevista. Puede ser estructurada o no estructurada, este método exige que el entrevistador tenga una formación previa en cuanto a cómo hacer sentirse cómodo a su entrevistado y como recoger toda la información disponible. Este método permite obtener además de una descripción de actividades, percepciones del empleado sobre las actividades más difíciles o agradables, teniendo en cuenta que esta información será subjetiva.

Método de los incidentes críticos. Este procedimiento va más allá que la entrevista y puede dar la información de cualidades requeridas – competencias. Fue inventado por Flanagan (1954) durante la Segunda Guerra Mundial y todavía se utiliza en la actualidad, este método trata de recoger incidentes que a los ojos de los expertos interrogados son “críticos”, es decir, muy importantes. Una variante de este método, la desarrolló Boyatis (1982) bajo el nombre de “acontecimientos comportamentales”, y consiste en analizar con mayor detalle un menor número de acontecimientos. Este método no es más que una forma de entrevista estructurada de un modo particular, así que se deben contemplar las ventajas y limitaciones de cualquier entrevista.

La cuadrícula de Kelly. Permite obtener una lista de conceptos personales y definir su significado. Uno de los aciertos de este método es que permite llegar hasta el límite del procedimiento de análisis de puesto por que hace que los expertos directamente sean quien indique las cualidades requeridas para el puesto analizado. Para poder realizar este método, previamente debe obtenerse una lista de descripción de tareas, de misiones y funciones de cada puesto. Es un método flexible, adaptable a problemas variados, que permite que se expliciten informaciones difíciles de obtener por otros medios y que complementa eficazmente los otros métodos de análisis de puesto.

En cuanto a los métodos estructurados, se tiene:

PAQ (Position Analysis Questionnaire). Muy utilizado en los países de lengua inglesa ofrece un inventario que permite a un analista formado en esta herramienta describir un puesto por cada uno de los 194 elementos que componen el inventario. Las categorías que mide el cuestionario son; el tratamiento de informaciones, los procesos intelectuales, los resultados del trabajo, las relaciones interpersonales, el contexto del trabajo y las condiciones de trabajo en sentido amplio.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

WPS (Work Profiling System). Desarrollado en Reino Unido, cuenta con tres cuestionarios distintos que se refieren a las categorías de los puestos (mandos, administración y manual y técnico). Cada cuestionario tiene dos partes: la primera permite describir los aspectos principales y la segunda su contexto.

F-JAS. Tiene la originalidad de abordar directamente las cualidades requeridas sin pasar por la descripción del puesto o de sus elementos. Se basa en la identificación de 37 aptitudes independientes las cuales se agrupan en cuatro categorías: aptitudes mentales, aptitudes psíquicas, aptitudes psicomotrices y aptitudes sensoriales.

Existen una gran variedad de métodos de análisis de puesto, los cuales casi siempre constan de dos etapas: primero la descripción de las actividades y de las misiones del puesto, y luego la identificación de competencias, las aptitudes y los rasgos de personalidad

3.8.2 Evaluación

La evaluación de competencias se puede entender como un proceso donde se recaba información acerca de las competencias de un individuo y se comparan con un perfil requerido de competencias de acuerdo al puesto de trabajo. La evaluación de competencias está presente a lo largo de la vida laboral del sujeto, desde antes de entrar a la empresa, y durante el tiempo que labore (Flores, 2007).

De acuerdo a una distinción que realizan Grados, Beutelspacher y Castro (2006), la evaluación de competencias tiene dos finalidades, uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, la evaluación contribuye al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral, con esta finalidad, la evaluación pretende conocer el rendimiento, la conducta, cualidades, deficiencias, logros y su potencial de desarrollo. Desde el punto de vista administrativo, la evaluación sirve a la selección del personal más adecuado, a la toma de decisiones sobre incrementos salariales, o puesta en marcha de acciones formativas, promociones entre otros propósitos.

En el marco de las organizaciones laborales la evaluación de competencias tiene también una utilidad, y esta es actuar como un eje de las políticas de desarrollo en materia de gestión de recursos humanos, con esto es posible concretar una serie de utilidades y funciones que cubre desde el punto de vista de la organización, de los trabajadores, o de quienes desempeñan actividades de supervisión.

Para la organización

- Para fundamentar la planificación de los recursos humanos
- Selección de nuevo personal
- Educación del personal

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

- Informar a dirección sobre actividades del personal.
- Adopción de criterios en materia de política de personal (motivación, promoción, salarios etc.)
- Cultura organizacional
- Motivación al trabajador hacia los objetivos y principios de la empresa
- Comunicación jefe-subordinado
- Identificar necesidades de capacitación

Para los trabajadores

- Conocer las competencias exigidas en el puesto de trabajo que ocupa
- Identificar competencias a mejorar
- Comprobar que sus competencias son apreciadas en la organización
- Una forma de como tener un crecimiento dentro de la organización

Para los supervisores

- Evaluación sistemática de las personas
- Medio para comprobar si el desempeño contribuye a los fines de la organización
- Decisiones imparciales
- Mejores relaciones de comunicación

Técnicas para evaluar las competencias.

Existen numerosas técnicas para evaluar competencias y cada uno de ellos se adapta a situaciones específicas de la empresa. A continuación se presentan dos clasificaciones una propuesta por Flores (2007) y otra por Levy-Levoyer (en la cual lo importante es la información sobre la que se centran. Así se puede distinguir entre técnicas para evaluar competencias que se apoyan principalmente en rasgos o características de las personas, o técnicas que parten del comportamiento de las personas en sus puestos de trabajo.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla 6

Técnicas para la evaluación de competencias laborales

| Fuentes de información | Instrumentos de evaluación |
|---|--|
| Experiencia práctica | <ul style="list-style-type: none">• Listas de verificación• Sistemas de escalas para la observación.• Incidentes críticos• Simulación y ejercicios prácticos. |
| Características y experiencias del evaluado | <ul style="list-style-type: none">• Test psicológicos• Recogida de información biográfica• Entrevista de evaluación• Portafolios |
| Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización | <ul style="list-style-type: none">• Autoinforme sobre comportamientos• Balance de competencias• Evaluación de 360° |

Fuente: Flores (2007). La evaluación de competencias laborales

Las técnicas basadas en el análisis de la experiencia práctica requieren que el acceso a la información se realice de modo directo, dado que el evaluador observa directamente el modo en cómo se comporta el sujeto.

- *Listas de verificación (check list)* Consisten en un repertorio de cualidades, conductas o comportamientos, a los que se subyace una determinada competencia, sobre las cuales el evaluador debe constatar su presencia o ausencia en el trabajador.
- *Sistemas de escalas.* Esta técnica permite valorar los grados en que se presenta un rasgo o se manifiesta una conducta, además que esta escala permite reflejar los diferentes niveles de desarrollo alcanzados en cada una de las competencias objeto de la evaluación.
- *Incidentes críticos.* Esta se encuentra entre una de las técnicas más utilizadas para llevar un registro y evaluación de competencias laborales. Consiste en la anotación de hechos singulares que ocurren en un determinado momento y que resultan especialmente relevantes de cara a valorar el desempeño de un individuo en su puesto de trabajo.
- *Simulación y ejercicios de carácter práctico.* Consiste en someter a prueba a los sujetos evaluados planteándoles situaciones o casos prácticos similares, en términos de competencias exigidas.

Las técnicas basadas en características y experiencias de los sujetos.

- *Test.* Estos instrumentos de evaluación se utilizan muy a menudo en las organizaciones. Su mayor utilidad se encuentra en la posibilidad de detectar el potencial de desempeño del individuo en un puesto de trabajo, a efectos de selección, promoción o definición de itinerarios formativos adaptados a sus posibilidades. Entre los test más utilizados se encuentra aquellos que

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

miden capacidad intelectual, aptitudes, tanto genéricas como específicamente vinculadas al puesto de trabajo. Junto a estos se utilizan inventarios de personalidad o de intereses profesionales, recogiendo aspectos como motivación introversión, extraversión, integración social, habilidades sociales, autoestima, autoconcepto.

- *Recogida de información biográfica.* Esta técnica se utiliza principalmente a la hora de seleccionar personal pues la aplicación de las historias de vida es tomada como base para predecir las competencias que podrán demostrar en el ejercicio laboral.
- *Entrevistas de evaluación.* Esta técnica permite el acceso a información sobre las actuaciones del sujeto en su puesto de trabajo o acerca de sus actitudes de sí mismo. Las entrevistas se prestan también para que el trabajador reciba retroalimentación acerca del desarrollo logrado en relación con las competencias exigidas para el puesto de trabajo y para que se acuerden acciones a la mejora de las mismas.
- *Portafolios.* Consiste en una carpeta o cuaderno en el que se recogen las experiencias formativas y profesionales de un sujeto, con el fin de registrar documentalmente las competencias adquiridas a lo largo del tiempo.

Las técnicas basadas en valoraciones son las que utilizan como fuente de información a los propios trabajadores que son evaluados y a otros miembros de la organización. Esta técnica implica recoger evaluaciones que diferentes personas hacen sobre el sujeto evaluado.

- *Autoevaluaciones.* Consiste en hacer que el sujeto evaluado reflexione sobre sus ejecuciones en el puesto de trabajo y llegue a explicitar una valoración acerca de sus competencias.
- *Balance de competencias.* Esta técnica también se basa en la autoevaluación, la persona identifica, selecciona y se compromete con aquellas opciones que resultan más coherentes con sus propias competencias.
- *Evaluación de 360 grados.* Este procedimiento consiste en valorar las competencias del sujeto a partir de información que aportan personas de la organización cercanas a su puesto. El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona un grupo o área en particular. Con la aplicación de este método es posible el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación (Escobar, 2004).

Levy-Leboyer, (1997), hace una distinción entre aptitudes, rasgos de personalidad y competencias, los primeros dos permiten adquirir las terceras, pero propone que la experiencia representa un ingrediente necesario. Para poder hacer la evaluación de estos componentes, existe un gran número de métodos. Por lo

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

que Levy-Leboyer (1997) los clasifica en tres categorías: signos, muestras y referencias.

Los signos, se obtienen por medio de test abstractos que corresponde a dimensiones psicológicas identificadas gracias a numerosas investigaciones y análisis factoriales y que permiten medir aptitudes y describir la personalidad. Los resultados de los test deben ser constantes e independientes de la persona que los pasa, coherentes e ir acompañados de documentos que definan el concepto medido y demuestren que lo miden con eficacia. Deben estar de acuerdo a las normas referentes al tipo de población sobre el que se desea emplearlos. Los test más útiles en el contexto de la medición de competencias son aquellos que midan la inteligencia general, la aptitud para identificar un problema, analizarlo y resolverlo.

El papel de la inteligencia general es fundamental cuando se trata de tareas complejas, está demostrada la relación que tiene con el éxito profesional y es cada vez más importante a medida que el proceso tecnológico elimina las tareas simples. Toda actividad profesional obliga a aprender continuamente nuevos datos, procedimientos, competencias, es por ello que la capacidad de aprender está fuertemente ligada a la inteligencia.

Otros muchos test mide aptitudes, principalmente la aptitud verbal, la cual depende el nivel escolar, la aptitud numérica (facilidad de manejar números), el razonamiento espacial y también aptitudes motrices como la destreza de los movimientos de los dedos, la coordinación bimanual etc. Solo se deben utilizar si el análisis de puesto ha demostrado que estas aptitudes son clave para la actividad profesional.

Otra categoría de test tiene como objetivo la descripción de la personalidad. En los cuales la relación con el éxito profesional ha sido sujeta a discusión. Sin embargo, el progreso del análisis de puesto ha permitido mostrar que si un rasgo de personalidad concreto es descrito como esencial para el éxito profesional, es posible evaluarlo, para posteriormente predecir el éxito. Esto con la condición de que el cuestionario esté bien construido y no incluya un número de preguntas demasiado reducidas.

Muestras, son ejercicios los más parecidos a la realidad profesional. Están constituidas para que se pueda evaluar objetivamente las competencias relacionadas con el puesto. También son llamados "test de situación" y son como lo indica su nombre, situaciones simplificadas que tienen lugar en un periodo de tiempo reducido y que son semejantes a las actividades profesionales.

Durante la Segunda Guerra Mundial los Psicólogos del Reino Unido desarrollaron instrumentos susceptibles de diagnosticar la autoridad, la iniciativa, en situaciones estresantes y la capacidad de establecer relaciones interpersonales exitosas. A partir de estas aplicaciones de "test de situaciones" se han desarrollado numerosos ejercicios de este tipo. Se pueden clasificar en función de naturaleza, en seis grupos diferentes: ejercicios de grupos, ejercicios llamados *in-*

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

tray o in-basket, ejercicios de rol, presentaciones orales, presentaciones escritas, entrevistas “situacionales”

Las referencias, son cualquier información sobre comportamientos pasados que permite entonces describir los comportamientos futuros. Son testimonios que utilizan la observación de los comportamientos anteriores en situaciones semejantes, o por lo menos parecidas a las situaciones. Las referencias solo tienen interés en la medida en que las propias personas que dan las referencias sean objetivas y estén bien informadas.

Utilizar referencias significa aceptar la idea de una coherencia de los comportamientos. Esta idea se debe aplicar con ciertas reservas debido a cuatro motivos; primero, los individuos pueden adquirir competencias en el momento que las requiere, aunque no existieran en el en el pasado, siempre y cuando posea las experiencias adecuadas, así como las cualidades necesarias. Segundo, las competencias existentes pueden pasar desapercibidas por los superiores. Tercero, todo comportamiento es en función del individuo, pero también del contexto. Cuarto se debe tener precauciones respecto a la subjetividad con la que se manejan las evaluaciones. Tomando en cuenta esas precauciones, si se requiere de pensar en el pasado del individuo para recoger información de sus competencias, se pueden poner en práctica tres variantes; los biodata, los historiales de logros y las entrevistas.

Otros métodos de evaluación

Los centros de evaluación, no son realmente un método diferente de los que se han descrito anteriormente, son más bien un programa de evaluación de las competencias que integra varios instrumentos: test clásicos, entrevistas estructuradas y test de situación. El origen de este método se remonta a los años 50, cuando la empresa norteamericana AT&T destinó un edificio propio para efectuar procesos de evaluación. Considerado de un gran valor predictivo, este método constituye en esencia un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento basado en múltiples estímulos e *inputs*.

La evaluación de los individuos es llevada a cabo por varios observadores, consultores y técnicos especialmente entrenados, quienes observan y registran el comportamiento de los evaluados. A partir de los resultados se detectan necesidades de desarrollo, se obtienen importantes criterios para la evaluación del desempeño y para la formación de equipos de trabajo

Test de Monster

La red *Monster* es una web de empleos cuyo propósito es poner en contacto a las mejores compañías con los candidatos más calificados. El test *Monster* surge como una alternativa metodológica que permite evaluar y predecir la conducta laboral. Dentro de los cuestionarios utilizados se puede mencionar: Inventario de la Personalidad de Eyseck (1973); el Inventario de Percepción de preferencias de Kostick (1997); el 16 PF de Catell (1984); el Cuestionario de Personalidad Laboral

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

de Savilli y Holdsworth (1984), entre otros. El test de *Monster* posibilita la aplicación de un programa informático lo cual lo hace personalizado, apareciendo en pantalla sólo los puntos correspondientes a las competencias elegidas. Además se obtiene un informe escrito para la orientación de su interpretación.

El software de evaluación de competencias S.O.S.I.A.

Es el resultado de la adaptación de SOCIE/ECPA Y Leonard Gordon, un producto originado en Francia, que lleva años funcionando en Europa. Este software integra un solo instrumento de valoración de la personalidad. Este instrumento informatizado consta de 98 elementos y evalúa 21 competencias genéricas.

3.8.3 Uso de la información de competencias

Tanto la evaluación de competencias, como el análisis del puesto, arrojan dos informaciones importantes, una sobre las necesidades del puesto y otra sobre los recursos individuales. Puede servir para tomar una decisión de contratación. Los resultados de los diagnósticos de competencias, representan informaciones que el individuo debe ser capaz de integrar y utilizar. La comunicación de las informaciones constituye una obligación moral y una actividad central de toda evaluación de competencias que implique una perspectiva de desarrollo.

El desarrollo es una actividad que se realiza a partir de la información que arrojan tanto la identificación de competencias, como la evaluación de las mismas, en especial la segunda. En esta actividad el individuo desempeña un papel esencial se deben considerar los siguientes puntos:

- El conocimiento de sí mismo y la toma de conciencia de las propias aptitudes son elementos importantes del proceso de orientación y de la gestión de los recursos profesionales.
- Los adultos son, en la mayoría de los casos, capaces de resolver por sí mismos sus problemas. Es por ello que se les debe ayudar a analizar, pero haciéndolos protagonistas, facilitándoles las herramientas para que ellos dirijan su orientación y conduzcan su futuro.
- Al momento de recibir la información el sujeto regularmente tiene una necesidad de saber “cuánto vale” y cuáles son sus fortalezas. Por lo tanto hay que tener en cuenta que tipo de información se le otorga y que grado de subjetividad puede tener.
- La relación debe ser empática y es esencial que el papel del consejero sea aportar “el apoyo de la mirada del otro”.

El desarrollo de las competencias es uno de los temas que se encuentra en la mira de muchas organizaciones, pues es un medio para proporcionar resultados óptimos para la empresa (Escobar, 2005). Escribano (1999 citado en Escobar, 2005) señala el desarrollo de competencias como el “conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización y por lo tanto el progreso de su desempeño.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Frecuentemente, se utiliza de forma indistinta o conjunta el término de desarrollo con el de formación. Aun cuando estos dos conceptos son complementarios, se refieren a dos aspectos distintos de mejora que resultan eficaces, siempre y cuando se utilicen para el fin destinado. La formación se centra en la transmisión de conocimientos sin que necesariamente haya un seguimiento para comprobar si estos conocimientos son puestos en práctica y si resultan eficaces. Por otro lado el desarrollo se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularmente, las competencias.

Tomando en cuenta lo anterior podemos deducir que el desarrollo requiere de un seguimiento si se quiere sea efectivo. El desarrollo trabaja bajo la primicia de que todas las competencias pueden ser desarrolladas, en consecuencia, requieren ser evaluadas. Para esto existe una serie de modalidades de desarrollo que las organizaciones, pueden utilizar de manera exclusiva o bien de manera combinada, a continuación algunos ejemplos:

- *El coaching*, es un proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, un plan de acción individual y su seguimiento otorgan sentido al *coaching*. Este método supone un planteamiento de desarrollo donde se requiere de una alta disponibilidad del coach, de actividades personalizadas, y de seguimiento. Mientras más individualizado sea, as efectivo sus resultados. Requiere también el compromiso serio por parte del individuo y por parte de la organización de apoyar el proceso y reconocer sus logros de manera real, de lo contrario, no tendría sentido la aplicación del programa.
- *El Mentoring*, el nombre de esta denominación, proviene del griego Mentor, amigo de Ulises, quien se encargaba de guiar a su hijo Telémaco. Es otra de las modalidades para desarrollar competencias, se trata de un procesos de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo, que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y o políticos que pueden afectar tanto su desempeño actual como futuro. A diferencia del *Coaching*, en este método se establecen normas de conducta donde el mentor (experto) y el participante definen como se va a desarrollar su relación, estableciendo los objetivos de cada uno.
- Autodesarrollo, Es un proceso de mejora individual, sin un seguimiento guiado por otra persona, que le permite a los participantes acercarse a los niveles óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización. En este caso el plan de acción debe definirse durante el proceso de retroalimentación al individuo, que se efectúa por parte de un consultor externo con el propósito de orientar el participante. También implica un esfuerzo por parte de la organización previamente, ya que ésta debe proporcionar los recursos necesarios a la persona para su autodesarrollo. Este método tiene como ventaja, el no ser muy costoso, el programa depende del participante, lo cual facilita que pueda implantarse con gran facilidad. Sin embargo requiere de compromiso y un alto grado de

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

disciplina por parte del individuo. Su planteamiento es en esencia un desarrollo estandarizado, puesto que es menos individualizado, donde la persona recibe muy poco apoyo por parte de alguien especializado, lo cual puede provocar deserción.

- Los Centros de Desarrollo, son un proceso de mejora estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto a lo largo de varias etapas, puede ser antes o después de un *Assesment Center* con un apoyo continuo.

Un plan de desarrollo no debe estar fundamentado en la formación tradicional. En este sentido se considera que el desarrollo de competencias y la gestión de carreras profesionales son parte de la misma actividad, esto debido a que la decisión de mover a una persona, de un puesto a otro está en función de las capacidades del individuo, de la necesidad existente de cumplir con nuevas funciones y de desarrollar las competencias útiles para el nuevo puesto. La movilidad en los puestos aporta ocasiones de desarrollo individual y procura ocasiones de aprendizaje. La movilidad es una postura activa y participativa. Se trata de sacar provecho de las propias experiencias, con una actitud crítica respecto a cómo estas se perciben y como se resuelven los problemas, analizando a su vez el propio comportamiento, identificando nuevos problemas y aprovechando estas observaciones.

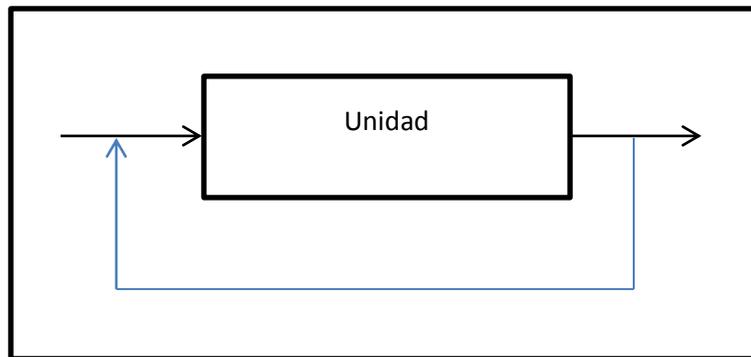
El desarrollo de las competencias parte de considerar que la formación tradicional no es una vía para formar competencias en los individuos, pues en la formación no se consideran las experiencias. Una misma experiencia puede desarrollar varias competencias a su vez y todas las competencias pueden desarrollarse a través de diversas experiencias. Es por ello la importancia de crear condiciones favorables para que todo este proceso sea efectivo.

Capítulo IV. Retroalimentación

4.1 Antecedentes

El concepto de la retroalimentación procede de la cibernética, alude a retroacción o retroactividad, siendo utilizado para explicar cómo una máquina corrige su propio funcionamiento para cumplir un objetivo prefijado. El funcionamiento de un sistema posee una meta (objetivo); la retroalimentación es una parte de la salida que vuelve a ingresar permitiendo comparar la situación actual de salida con el estado ideal (meta u objetivo) (Packman, 1991; Watzlawick, 1995; citados en Díaz y Pérez, 2001).

Figura 6. Proceso de retroalimentación de acuerdo a la cibernética



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de Díaz Pérez, (2001)

Por tanto, se trata de un modelo de la cibernética donde existe una acción ejercida por el resultado de un proceso sobre el mismo sistema del cual procede. Según este modelo, la retroalimentación posibilita que éste se oriente respecto de y hacia una meta. Al posibilitar una evaluación de la situación actual respecto de una referencia se facilita un cambio o estabilización (Lukens y Lukens, 1994; citados en Díaz y Pérez, 2001).

La incorporación del concepto de retroalimentación en la Psicología se relaciona con el principio de causalidad circular de la Teoría General de los Sistemas de Von Bertalanffy, con los trabajos de Weiner sobre control y comunicación, y en la Teoría de la Comunicación humana de Watzlawick, Beavin y Jackson. A partir de estos clásicos, se plantea que cada comportamiento tiene un efecto retroactivo o de reacción sobre el sujeto (Ludewing, 1996 citados en Díaz y Pérez, 2001).

4.2 Definiciones y conceptos

Weiner define la retroalimentación “como un método para controlar un sistema reintroduciéndole los resultados de su desempeño en el pasado. Si esa información de retorno sobre el desempeño anterior del sistema puede modificar su método general y su pauta de desempeño actual, tenemos un proceso que puede llamarse aprendizaje” (Keeney, 1986: 83). Esta definición propone principalmente que se puede desaprender, que la retroalimentación puede ser externa, y con la posibilidad de un control (Díaz y Pérez, 2001).

Keeney (1987) agrega que:

- toda regulación, simple o compleja, así como todo aprendizaje, implican retroalimentación,
- en cualquier contexto de cambio o aprendizaje, debe existir la retroalimentación
- para que una terapia tenga éxito debe existir una retroalimentación que muestre un camino de cambio adecuado.

Una comunicación tiene propiedades de retroalimentación a partir del momento en que el sujeto le otorga sentido y ajusta su comportamiento para lograr una meta específica. Aplicado al ser humano, un evento es retroalimentación cuando proviene de un comportamiento del sujeto y posee significado dentro de su dinámica cognitiva emocional y llevándolo con facilidad a un cambio, a un aprendizaje o a una estabilización en su comportamiento.

El aprendizaje manifestado en comportamiento, puede ser entendido como una modificación estructural del ser humano. En el contexto de aprendizaje, retroalimentación sería un evento, derivado del comportamiento del sujeto que le permite asociar su comportamiento con relación a sus intereses, metas o deseos y que le lleva a un cambio. El sujeto mantiene o modifica su comportamiento para satisfacción de sus motivaciones, metas o deseos (Díaz y Pérez, 2001)

Para Guerrero y Ortiz (2007), La retroalimentación es un factor que afecta la descripción del sujeto sobre la tarea enfrentada, consiste en proporcionar información a una persona sobre su desempeño

4.3 La retroalimentación en las organizaciones

La retroalimentación individual es una herramienta para facilitar la mejora y el progreso dentro de las organizaciones y empresas que ha sido utilizado durante mucho tiempo (Levy y Williams, 2004). Es un proceso de comunicación dinámica que se produce entre dos individuos que transmiten información sobre el rendimiento del receptor en la realización de tareas relacionadas con el trabajo. Se utiliza en su mayoría para informar sobre metas y conductas inmediatas y recientes, pero también para proporcionar información sobre el desarrollo deseable y resultados (Baker, 2010; Londres, 2003; citados en Baker et al, 2013).

La evidencia muestra que una empresa que utiliza de manera eficiente las prácticas de retroalimentación tiene una mayor ventaja competitiva, especialmente en el clima económico que se vive hoy en día (Baker, 2010; Chatman y Cha, 2003). La retroalimentación es una herramienta esencial en las organizaciones debido a que se une a los objetivos de la organización, aumenta la creatividad, promueve la motivación y la confianza de los individuos (Mulder, 2013). En términos generales la retroalimentación se alinea a los objetivos, misión y visión de la empresa (Sharma y Marandure, 2011; citados en Baker et al 2013).

Para Rummel y Brache (2012) existen dos maneras de llevar a cabo la retroalimentación; formal e informal, se necesitan ambas prácticas en todos los niveles de la organización. Un ejemplo de la retroalimentación formal es la comunicación de alguna evaluación de los empleados, mientras que la informal puede ser simplemente una conversación donde el supervisor le pide a los empleados si han entendido las instrucciones (Mulder, 2013).

4.4 Efectos de la retroalimentación

A pesar de que los beneficios de los enfoques de retroalimentación bien diseñados son numerosos, es también una realidad que hoy en día algunas organizaciones aplican esta herramienta de forma negativa, entregando y usando un enfoque no constructivo lo que provoca que no se llegue al objetivo de la misma. Lo que ocurre con frecuencia es que los gerentes y líderes pasan por alto el buen trabajo de los empleados, desatendiendo el acto de reconocimiento de logros pequeños, pero que al final contribuyen con los objetivos a largo plazo (McCoy, 2010; citado en Baker et al, 2013).

Algunos resultados contraproducentes que han surgido cuando la retroalimentación conduce a resultados inesperados son, percepciones negativas por parte de los receptores del proceso de retroalimentación, falta de comprensión por parte del receptor, aumentos en el nivel de estrés, competencia, la percepción de amenaza, así como mediciones subjetivas o tendenciosas, escasa fiabilidad, y la conversación de un solo lado (DeGregorio & Fisher, 1988; Gravina y Siers, 2011; Mulder, 2013 citados en Baker et al, 2013).

Estos efectos negativos de la retroalimentación pueden ocurrir, si la persona que otorga retroalimentación no posee conocimiento de la dinámica cognitiva emocional de un sujeto (motivos, necesidades, percepciones, sentimientos, emociones), entonces no es posible predecir cuál es el sentido que éste le otorgará a una determinada comunicación o evento, ni anticipar con exactitud su efecto (Díaz y Pérez, 2001). Para aumentar la probabilidad de que se repita una respuesta correcta, o comportamiento deseable se debe reforzar mediante la retroalimentación (Guerrero y Ortiz, 2007). Es decir, al momento de realizar la retroalimentación es necesario proporcionar información al receptor de aquellas acciones deseables que está realizando.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La retroalimentación es con frecuencia percibida como una asignación de qué hacer, y esto genera ansiedad. Las reacciones del receptor y la elección de palabras es a menudo una preocupación de las personas que realizan retroalimentación. Estas preocupaciones pueden conducir a que se evite utilizar esta herramienta (Baker et al, 2013).

Otro de los contratiempos, la retroalimentación suele presentar es la ausencia de tiempo e información de calidad, por desgracia, la decisión de dejar de lado la retroalimentación implica oportunidades para la obtención de resultados positivos de éstos, que puedan ser potencialmente útiles para el desarrollo del individuo (Baker et al, 2013).

Esto no quiere decir que la retroalimentación es necesariamente baja o ausente en la mayoría de las organizaciones. Por el contrario, los enfoques y técnicas son bien conocidos en las organizaciones y se ha demostrado que es un método eficaz para el desarrollo del personal (Mulder, 2013).

Existen tres principales técnicas de la retroalimentación que se utilizan a menudo en las organizaciones, las cuales son:

- Valoración experto/principiante
- Feedback 360°
- Entrenamiento sobre la marcha

Además de considerar que la retroalimentación se produce a nivel informal durante las interacciones en el día, es muy valiosa debido a que es instantánea y se puede demostrar de mejor manera. Sin embargo, el componente clave en todas esas técnicas, no importando si son formales o no, es el grado del significado que acompaña la retroalimentación. Para incrementar la efectividad de la retroalimentación, es necesario centrarse en el mensaje. Los psicólogos organizacionales pueden incrementar el significado a través de diferentes caminos (Baker et al, 2013).

El significado se puede ampliar relacionando la retroalimentación con la tarea y con el individuo así al entregar el mensaje estará relacionado con sus metas, tanto individuales como organizacionales. El significado se puede profundizar centrando el contenido de la retroalimentación en aspectos más personales del empleado. Más específicamente, algunas tareas pueden requerir que el empleado salga de su zona de confort para poder realizarlas.

Proporcionar retroalimentación y apoyo en estas específicas tareas para salir de la zona de confort otorga un significado más profundo, de desarrollo personal y un reforzamiento. En cuanto a las tareas futuras, la retroalimentación proporciona profundas implicaciones para el trabajo de los empleados en general. A su vez, el significado puede enfatizarse mediante la creación de puentes entre la tarea y esfuerzo de equipo, y que exista por lo tanto una dinámica positiva de equipo para la ampliación de la importancia de las tareas del trabajo.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Tomando el método de retroalimentación a un nivel macro es una meta ambiciosa, debido a que tiene grandes beneficios organizacionales, pero, los líderes y las organizaciones deben considerar respaldar adecuadamente este proceso, facilitando su implementación. La meta es, crear y sostener una cultura de retroalimentación amigable, segura, que posea un amplio significado y que se pueda ver a través de la comunicación.

Koedinger y Corbett (2006), indican que el *feedback* más beneficioso es el que se brinda de forma inmediata después de la evaluación o desempeño. El *feedback* inmediato colabora significativamente con el aprendizaje, motivando a las personas y generando resultados más eficientes, permite corregir los errores y creencias falsas de modo rápido; y es aún más beneficioso cuando ofrece acceso a los fundamentos y a las explicaciones sobre las correcciones.

De acuerdo a Grados (2004), existen ciertas reglas o recomendaciones para que la retroalimentación pueda proporcionarse de manera óptima.

4.5 Reglas para la Retroalimentación

- *Debe darse en clima de ayuda.* La retroalimentación se da en grupos que están en proceso de crecimiento, por lo cual todos los involucrados en esta experiencia cumplen características de cooperación, de ayuda para aceptar y procesar adecuadamente la retroalimentación que se dé en forma individual.
- *Debe darse en primera persona.* Se inicia “Para mi...”, “Yo creo...”, “He visto...”, “Me provocas...”, “Te percibo...”. Debemos evitar decir “No entendemos...”, “Te hemos visto...”.
- *Pedir permiso para darla.* Este punto tiene la idea de verificar si la persona que la va a recibir se siente en disposición de aceptarla. Para que la retroalimentación tenga efecto, debe existir la actitud de recibirla.
- *Ver directamente a la persona que la recibe.* La vista como instrumento de comunicación, constituye un elemento indispensable para la retroalimentación, le da coherencia e integridad al mensaje.
- *Ser objetivo, describir la conducta, no hacer juicios de valor.* Referirse a fragmento de conducta que le sean claros al que recibe la retroalimentación.
- *Proporcionarla sobre conductas que pueden ser modificables y de provecho para quien la recibe.* La retroalimentación no puede referirse a aspectos que sean difíciles o imposibles de cambiar, pues con esto solo se logra incomodar a la persona.
- *Tomar en cuenta la sensibilidad de la persona.* Aquí nos referimos a desarrollar la empatía, a colocarnos en el lugar de la persona que está recibiendo la información y a proporcionarla en el instante oportuno. Debemos tener en cuenta no apresurarnos en nuestra necesidad de decir algo, sino evaluar si es de ayuda la información que vamos a ofrecer. De igual manera, debemos percibir cómo afecta nuestra conducta a otros, los sentimientos de ataque o de dominio deben quedar totalmente marginados.
- *Ser contingente.* La información debe proporcionarse en un espacio de tiempo no muy lejano, para que el que la recibe recuerde “el hecho”; esto puede

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

realizarse al término de una etapa de trabajo; ante un evento negativo o coronado por el éxito.

- *No justificarse.* No se permite que la persona receptora exponga razones, intelectualice o argumente. Nosotros, quienes aportamos retroalimentación le estamos diciendo como la vemos: el receptor debe captar la información y procesarla, evaluar, ver si es justa o no, y si es de utilidad.

- *No dar dobles mensajes.* No se deben emplear dobles mensajes como: “Te ves bien con ese vestido, pero no me gusta el color”.

- *Equilibrar el número de retroalimentaciones positivas y **negativas**.* Es importante buscar la manera de equilibrar el número de comentarios positivos y negativos, pues en ocasiones sucede que la retroalimentación se carga hacia alguno de los dos sentidos, con frecuencia hacia el lado negativo.

- *Agradecer.* Tanto en la retroalimentación positiva como en la negativa, se está proporcionando información valiosa para el que la recibe en su crecimiento personal. Es por eso que ese

Capítulo V. Marco Contextual

5.1 Empresa TTL

TTL es una empresa de servicios hidalguense que por más de cuatro décadas se ha dedicado al campo de la trasportación de maquinaria pesada y voluminosa en México. Las principales actividades del negocio son la transportación y las maniobras de izaje y montaje de objetos pesados y sobredimensionados principalmente dentro del territorio mexicano.

Las actividades de TTL, están enfocadas a ofrecer servicios de calidad superior para las industrias de generación de energía, ingeniería civil, petroquímica, automotriz, entre otras. TTL cuenta con experiencia, personal altamente calificado, así como la más alta tecnología en el equipo, combinado con procedimientos estrictos de calidad y seguridad, razón por la cual hacen de TTL una empresa líder en México y reconocida internacionalmente por sus clientes.

Orígenes

La historia de la compañía está ligada directamente al desarrollo de México a partir de la década de los 60's con la apertura comercial de país que le inyectó vida a la industria Nacional.

El fundador, comienza una carrera brillante como empresario en la administración de una ferretería con diversas sucursales ampliamente conocidas en diversas localidades del país. Posteriormente, incursiona en la fabricación de herramientas y más tarde en la distribución de materiales para la construcción.

Historia

Para 1968, se constituye TTL, como una evolución al transporte de materiales, iniciando sus actividades formales con la transportación de un molino sobredimensionado de 80 toneladas. A partir de entonces, TTL se convirtió en una empresa 100% mexicana que ha inspirado toda una era en la transportación de objetos pesados y sobredimensionados en México. Desde entonces, la compañía ha adquirido equipo de punta y ha desarrollado procedimientos innovadores que han permitido su permanencia como líderes en el mercado por más de cuatro décadas.

En 1999, se integran los servicios de izaje y maniobras especializadas con la finalidad de ofrecer a sus clientes, soluciones integrales e innovadoras para sus proyectos.

Como una estrategia de expansión, en 2004, la empresa cambia de nombre y adopta el nuevo como Marca Registrada. Desde sus inicios hasta ahora, el compromiso para TTL ha sido crear relaciones con sus clientes basadas en la confianza y en el profesionalismo de una empresa convencida de la excelencia.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Filosofía

La filosofía de TTL, es dedicar el talento y experiencia al desarrollo de servicios innovadores y soluciones creativas que contribuyan al bienestar de nuestro país, en una atmósfera de calidad, seguridad, ética y un profundo compromiso con el medio ambiente y la sociedad.

Cada día el personal de TTL se esfuerza en preservar esta filosofía, actuando de acuerdo a las normas establecidas y conforme a las exigencias de nuestra sociedad y nuestro tiempo. Basando las actividades de TTL en sólidos valores, se puede alcanzar la excelencia y brindar a los clientes soluciones únicas que finalmente permitirán crear prosperidad y oportunidades para todos.

Misión

“Ser el socio estratégico de nuestros clientes, a través de soluciones innovadoras, brindando atención y servicio que supere sus expectativas, generando alto valor agregado, con un amplio sentido de responsabilidad social y ambiental.”

Visión

“Ser la empresa líder en logística para la industria de bienes de capital en México y Centroamérica; reconocida por su capacidad de generar soluciones innovadoras en el transporte, montaje, izaje y logística; con crecimiento rentable sostenible soportado en principios éticos y de responsabilidad social.”

Calidad

Desde el año 2002 obtuvieron la certificación bajo la Norma ISO 9002 debido a las nuevas exigencias del mercado global, desde entonces, hasta ahora se mantiene vigente la certificación en esta norma con la finalidad de ofrecer servicios que cumplan con los más altos estándares de calidad.

Seguridad

Es política de TTL procurar las condiciones para la seguridad de sus colaboradores y de todas las personas que estén relacionadas con las actividades de la compañía, siendo responsables de cumplir esta política, todos los integrantes de la organización. De esta manera se mantienen algunos lineamientos que permiten lograr operaciones seguras y conservar la integridad de todos los involucrados en ellas.

1. Cumplir con los requerimientos legales relacionados con la salud y seguridad laboral.
2. Proveer de todas las herramientas y equipo necesarios para cumplir con la política de seguridad.
3. Proporcionar las condiciones adecuadas de seguridad en las áreas de trabajo.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

4. Asegurar que los riesgos de trabajo previsibles, se mantengan adecuadamente controlados.
5. Desarrollar, implementar y controlar los procedimientos de salud ocupacional y seguridad.
6. Asegurar que la política de seguridad es conocida y comprendida por toda la organización a través de un seguimiento continuo.
7. Involucrar a todos los colaboradores en el tema de seguridad interactuando en un proceso de retroalimentación y mejora.
8. Proveer constante información y capacitación sobre los riesgos de salud y trabajo.

Responsabilidad social

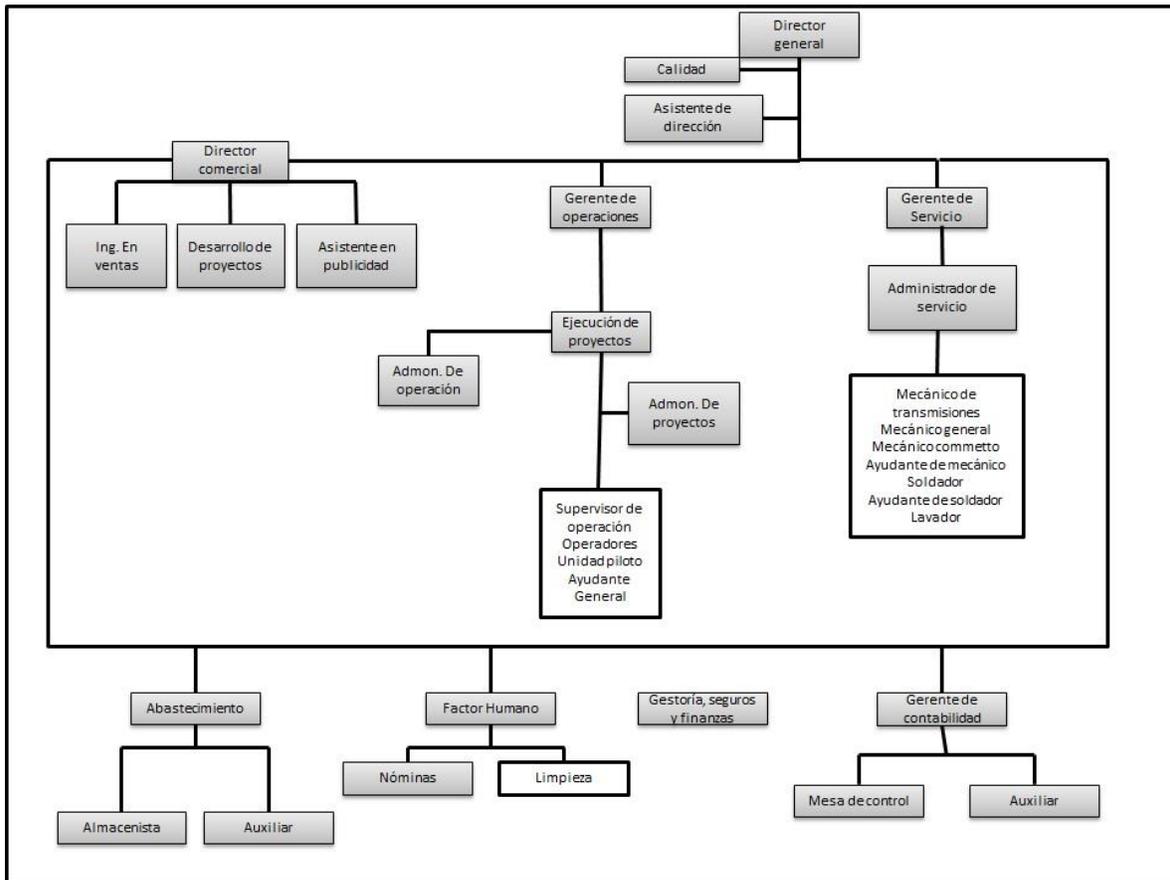
En TTL, están conscientes de su responsabilidad hacia los colaboradores y la sociedad, por lo que trabajan por ser una empresa responsable cuidando del medio ambiente y promoviendo el bienestar de nuestros empleados y la comunidad. TTL busca reducir el impacto sobre el ambiente utilizando tecnología sustentable e implementando políticas de reciclaje y energías renovables. El compromiso social de TTL los mueve a crear oportunidades para sus asociados y sus familias a través de programas de salud y educación. La empresa apoya a instituciones educativas y de beneficencia pública también como parte del compromiso con la sociedad.

Objetivos / Directrices estratégicas

- Logro de la entera satisfacción del cliente.
- Crecimiento rentable sostenible.
- Desarrollo de talento, a través del mejoramiento de las habilidades y conocimientos, para asegurar el crecimiento sostenible de sus colaboradores.
- Conservar y fomentar la experiencia de la organización, a través de una ordenada transmisión del conocimiento y asegurando la protección de la propiedad intelectual.
- Desarrollo tecnológico e innovación aplicada a sus servicios que incrementen la competitividad en la empresa.
- Mejora continua en los servicios, para garantizar el incremento de la calidad eficientando los tiempos de operación y costos.
- Actuar de forma íntegra, fomentando y aplicando principios de seguridad, responsabilidad social y ambiental.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Figura 7. Organigrama



Fuente: Documentos proporcionados por la empresa, revisión 7 (2013)

Los puestos que forman parte del estudio son:

- Ayudante general
- Lavador
- Operador A, B, C
- Ayudante de soldador
- Mecánico cometto
- Mecánico de transmisiones
- Unidad piloto
- Soldador
- Operador cometto
- Mecánico general
- Operador de grúa

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

5.2 Clasificación

Según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN, 2002) una empresa de transportes, es la unidad económica que, bajo una sola entidad propietario o controladora, combina acciones y recursos para prestar al público el servicio de transporte de personas, mercancía u objetos de cualquier naturaleza. La empresa de transporte puede contar con un solo establecimiento o ubicación física, o con varios, situados en una o más entidades federativas del país. La empresa de transportes puede estar formada por una sociedad legalmente constituida, por un grupo de personas reunidas para la explotación de una concesión otorgada colectiva o individualmente, o inclusive por una persona

De acuerdo a la estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación publicado el 30 de junio de 2009, TTL se encuentra clasificada como una mediana empresa del sector de servicios, por lo tanto se considera dentro de las PyMES, las cuales de acuerdo a datos de PROMEXICO (2015) constituyen la columna vertebral de la economía nacional y tienen un alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2014) en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Tabla 7

Estratificación de empresas

| Estratificación | | | | | | | | | |
|------------------------|--------------|---|---------------------------------|--------------|---|---------------------------------|--------------|---|---------------------------------|
| Sector | Person al | Micro | | Person al | Pequeña | | Person al | Mediana | |
| | | Monto de ventas anuale s (mdp) | Tope máximo combinad o | | Monto de ventas anuale s (mdp) | Tope máximo combinad o | | Monto de ventas anuale s (mdp) | Tope máximo combinad o |
| Industria | 0 a 10 | Hasta \$4 | 4.6 | 11 a 50 | De \$4.01 a \$100 | 95 | 51 a 250 | De \$100.0 1 a \$250 | 250 |
| Comercio | 0 a 10 | Hasta \$4 | 4.6 | 11 a 50 | De \$4.01 a \$100 | 93 | 51 a 250 | De \$100.0 1 a \$250 | 235 |
| Servicios | 0 a 10 | Hasta \$4 | 4.6 | 11 a 50 | De \$4.01 a \$100 | 95 | 51 a 250 | De \$100.0 1 a \$250 | 235 |

Tope máximo combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90

mdp= millones de pesos

Fuente: Elaboración propia con datos del Diario Oficial de la Federación (2003)

5.3 Entorno del Sector de Transportes

De acuerdo al Centro de Investigación para el desarrollo (CIDAC, 2015) es importante contar con un sistema de transporte eficiente, ya que facilita las operaciones entre empresas y el comercio dentro y fuera de nuestro país. Hoy en día, en México el 23% de la actividad del sector transportes corresponde a autotransportes de carga, 19% a transporte terrestre de pasajeros, 19% a transporte aéreo, solo el 6% a transporte ferroviario y 2% a transporte por agua. El resto corresponde a servicios relacionados con el transporte, transporte por ductos y turístico. Una visión integral del sector transporte podría contribuir a aprovechar mejor la infraestructura con la que cuenta el país para incrementar la conectividad y de esta manera beneficiarse de una economía cada vez más integrada comercialmente (CIDAC con datos del Censo económico 2011 INEGI).

El sector de transporte presenta una contribución al PIB muy cercana a la que reporta la manufactura y la construcción; y de hecho se obtienen elasticidades promedio mayores para estos servicios. Por lo que se puede afirmar que las actividades de comercio, servicios inmobiliarios y transporte son al menos tan relevantes para la economía como la manufactura y la construcción (Flores, Castillo y Rodríguez, 2013).

Capítulo VI Metodología

6.1 Planteamiento del problema

Visto desde un nivel macro, actualmente existen muchas exigencias a las cuales una empresa debe adaptarse, de modo general, entre ellas se puede considerar la globalización, el necesario aprendizaje en el manejo actual de la tecnología, cambios constantes en la economía, etc. (Pieró, 1999; Escobar, 2005; Armenteros et al 2015; Gavidia y Mendez, 2012). Esto ha ocasionado a su vez cambios al interior de las organizaciones, siendo tendencia el aplanamiento de estructuras, una constante evolución de los puestos de trabajo, lo que hace difícil mantener una estabilidad en ellos (Escobar, 2005). Para estos acontecimientos, las empresas han desarrollado estrategias con las cuales se garantice la correcta gestión de la calidad en sus productos o servicios, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia, congruencia, compromiso, participación individual y colectiva.

La empresa (TTL), sobre la cual se desarrolla el estudio de caso ofrece un servicio de transportación de maquinaria pesada en México, sus principales actividades se centran en izaje, montaje y transporte de carga especializada, por lo que en su mayoría, son proyectos de difícil ejecución, muy diferentes entre sí, y con un alto grado de riesgo, esto representa siempre un desafío para todos los colaboradores. Actualmente TTL lleva a cabo la gestión por competencias, con un modelo de competencias blandas, las cuales complementa a las competencias técnicas y favorecen su desarrollo (Crawford et al, 2009).

La principal problemática que detecta el Jefe de área de recursos humanos es que, dentro de su gestión por competencias, la empresa no cuenta con un análisis de la evaluación por competencias blandas, por lo que estos resultados no son proporcionados a los colaboradores (retroalimentación) con la finalidad de que pueda tenerse un plan de desarrollo de competencias blandas. Esto no permite en primera instancia que las competencias sean diagnosticadas como requeridas, y después, no puedan ser un medio para proporcionar resultados óptimos a la empresa (Escobar, 2005). Incluso las competencias blandas pueden ser utilizadas como un factor de promoción o retribución para el empleado. El desarrollo de competencias es muy importante debido a que la suma de la sinergia de altos rendimientos, conlleva a una ventaja competitiva (Escobar, 2005). Las competencias blandas por su parte se hacen necesarias para la aplicación de competencias técnicas y conocimientos en el trabajo (Crawford et al, 2009).

Las gestión por competencias se considera una herramienta estratégica que flexibiliza a la organización adaptándola a los desafíos actuales y describe de manera objetiva los comportamientos de cada puesto de trabajo (Fernández 2005; Cueva 2008; Fogg, 1999;). Sin embargo existen autores que manifiestan dudas y fallas (Saracho, 2005) así como incumplimiento de las expectativas en los

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

resultados (Dirube, 2004) en la gestión por competencias quizá por falta de rigor en la aplicación del método.

Es por ello que se hace necesario, además de analizar las evaluaciones y proponer un plan de desarrollo para competencias blandas, el análisis del sistema completo de gestión por competencias para poder tener un panorama más amplio y ofrecer propuestas que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos.

6.2 Justificación

La empresa TTL ha mostrado interés por gestionar competencias, tanto que, se encuentra dentro de sus objetivos “Desarrollo de talento, a través del mejoramiento de las habilidades y conocimientos, para asegurar el crecimiento sostenible de sus colaboradores” TTL ofrece a sus empleados la oportunidad de crecimiento en la empresa, por lo cual, es importante contar con un indicador que mida las competencias de los empleados, asegurando que la promoción que se realiza se otorgue a la persona más competente, con esto se pretende evitar que se limite al juicio personal de los puestos superiores.

La aplicación de la metodología de gestión por competencias resulta ser relevante para la empresa pues incrementa la objetividad en la toma de decisiones, favorece la competitividad, alinea el capital humano a la estrategia, incrementa las ventajas competitivas en el mercado, evalúa el desempeño con base en resultados y mejora la formación de recursos humanos (Pereda y Berrocal, 2001; Alles; 2008; Levy- Leboyer 1997; Spencer y Spencer 1993; Young 1998). Con esto, no es solo la empresa quien se beneficia con los resultados, los empleados también tienen la oportunidad de mejorar su calidad de vida y tener un crecimiento personal.

El plan de desarrollo de talento dio inicio para la mejora de la empresa TTL con la adquisición de los servicios de una consultoría, tales servicios consisten en un software que mide competencias laborales por medio de la aplicación de una batería de pruebas psicométricas. La aplicación de dicha batería de pruebas fue realizada hace dos años, sin embargo, los resultados no se han proporcionado a los colaboradores, y tampoco se ha proporcionado la pertinente retroalimentación. Por lo que el presente estudio contribuye al plan de desarrollo de capital humano proporcionando una alternativa para desarrollar las competencias, y un análisis del sistema de gestión de competencias, con el cual se podrá integrar una propuesta para su mejora.

Con los resultados de esta investigación la empresa puede tomar decisiones sobre la implementación del sistema de gestión por competencias y realizarle adecuaciones. También se puede tomar como base para hacer una réplica en alguna otra empresa con características similares.

6.3 Preguntas de Investigación

¿Cómo funciona la gestión por competencias blandas en la empresa TTL?

¿Cuáles son los resultados de la aplicación de la batería de test psicométricos que miden competencias blandas realizada en agosto – octubre de 2013?

¿Cuáles son los resultados de la aplicación de la batería de test psicométricos que miden competencias blandas realizada en enero – marzo de 2015?

¿Proporcionar retroalimentación a los colaboradores operativos mejora sus competencias blandas?

¿Cómo se podría mejorar el sistema de gestión por competencias blandas de la empresa TTL?

6.4 Objetivos

6.4.1 General

Analizar la gestión por competencias blandas de la empresa TTL con la finalidad de desarrollar una propuesta de mejora para su aplicación.

6.4.2 Específicos

- Analizar la gestión por competencias blandas que aplica la empresa TTL con la finalidad de desarrollar una propuesta de mejora para su aplicación.
- Analizar los resultados de la primera aplicación de la batería de test psicométricos que miden competencias blandas, realizada en agosto – octubre de 2013 con la finalidad de determinar las competencias requeridas por cada colaborador, y tener una perspectiva general por competencias.
- Proporcionar retroalimentación basada en los resultados de la aplicación realizada en agosto – octubre de 2013, con la finalidad de darle a conocer al colaborador sus fortalezas así como áreas de oportunidad.
- Realizar segunda aplicación de la batería de test psicométricos, analizar resultados obtenidos.
- Comparar y analizar los resultados de la primera y segunda aplicación.
- Hacer una propuesta de mejora para la empresa a partir del análisis y la investigación presente con la que pueda tomar decisiones sobre el proceso de gestión por competencias actual en la empresa

6.5 Variables

Competencias Blandas

Definición conceptual: Son los comportamientos personales o actitudes (Rosas et al, 2008). Definidas como interpersonales, humanas y necesarias para aplicar las

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

competencias técnicas y el conocimiento en el lugar de trabajo (Crawford et al, 2009).

Definición operacional: Las competencias se medirán por medio de una batería psicométrica compuesta por siete instrumentos diseñada y validada por la empresa consultora.

Retroalimentación

Definición conceptual: Información proporcionada a una persona sobre su desempeño (Guerrero y Ortiz, 2007)

Definición operacional: La retroalimentación fue la intervención que se realizó a cada uno de los 39 colaboradores pertenecientes al estudio, consiste en una breve explicación de lo que son las competencias y su importancia, para continuar con la información resultante de la batería de la empresa consultora. Resaltando tres fortalezas, y un área de oportunidad.

Gestión por Competencias

Definición conceptual: Herramienta fundamental y estratégica que flexibiliza la dirección de los empleados y se adapta a las necesidades de la organización (Cueva, 2008; Fernández, 2005).

Definición operacional: Se analizará a partir de entrevistas, observación directa, y análisis de documentos con base en; la tipología de competencias, El enfoque de competencias, pasos para crear un modelo, mejores prácticas en gestión por competencias, pasos para identificar las competencias y aplicaciones del sistema de gestión por competencias.

6.6 Diseño y Nivel de la investigación

La presente investigación trabaja con base en un diseño prospectivo, ya que las variables se miden en el desarrollo de la investigación y se analizan al concluirlo (Vallejo, 2002). Es preexperimental pretest-postest de un solo grupo, debido a que, no existe asignación de sujetos al azar, consiste en aplicar un método de intervención a partir de una variable independiente a un grupo de sujetos, existe una medición del grupo antes de la intervención y una después (Moreno et al, 2008; García, 2009). El nivel de investigación es comparativo debido a que en el estudio se intenta identificar analizan los resultados de la misma evaluación de competencias aplicada en dos ocasiones, una antes de la retroalimentación y otra después (Clark-Carter, 2004).

La presente investigación es un estudio de caso. Este procedimiento se basa principalmente en lo propuesto por Yin (2005) quien lo define como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Argumenta que el método de estudio de

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, así como en otras diversas áreas. Esta técnica es relevante en esta investigación debido a que se va a documentar el modelo que utiliza la empresa, así como la gestión por competencias en todas sus aplicaciones lo que implica medir y registrar parte de la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, estas personas forman parte de un contexto lo cual es importante analizar y describir.

Este estudio se realiza con técnicas cualitativas como son la entrevista semiestructurada, y la revisión documental, y técnicas cuantitativas como la aplicación de evaluaciones psicométricas, así que se puede considerar un estudio mixto. Es pertinente realizar esta investigación bajo la técnica de estudio de caso pues, aunque no sea un tema nuevo, documenta un fenómeno específico además de contar con una intervención es lo que justifica la realización del mismo. Este estudio de caso se considera un caso único con una unidad principal y una o más sub unidades, debido a que el estudio se realizará sobre una empresa (TTL) sin embargo, se estudiará a 39 sujetos por separado.

6.7 Viabilidad

La empresa donde se lleva a cabo el estudio, se ha caracterizado por tener siempre calidad en sus servicios, por lo que es importante contar con el personal que posea las competencias adecuadas, para desempeñar su puesto de manera exitosa. TTL está interesada en gestionar el talento de sus colaboradores, pues obtendrá beneficios a partir de ello. Cabe mencionar que antes de tener contacto con la empresa, para el desarrollo de esta investigación, TTL ya tenía adelantos en este programa, al haber aplicado una batería de pruebas, por lo que ésta investigación incluye el análisis de las pruebas aplicadas, así como una propuesta que permita el desarrollo del personal, a través de competencias.

6.8 Población y muestra

TLL cuenta con una plantilla de 89 colaboradores, los cuales se dividen en áreas; administrativos, operativo, jefatura y gerenciales (Tabla 8). Este estudio de caso se centra en los colaboradores que forman parte del área operativa por solicitud de la empresa, debido a que el programa de desarrollo de talento que tienen se realizará por etapas, dando inicio en su primera etapa con los colaboradores que pertenecen al área operativa. Esta área cuenta con una población total de 62 colaboradores aproximadamente. La comparación pretest - post test se realizará únicamente a 39 colaboradores debido a que son quienes tienen resultados vigentes (el resultado de la evaluación tiene una vigencia de 18 meses) de la primera aplicación realizada en agosto – octubre de 2013, la segunda aplicación se realizó en enero - marzo de 2015.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla 8

Población

| Departamento | No. Personas |
|-----------------------|---------------------|
| Administrativo | 22 |
| Operativa | 62 |
| Jefatura | 3 |
| Gerenciales | 2 |
| Total | 89 |

6.9 Recolección de la información

En la primera fase se utilizó la revisión documental y la entrevista al jefe de recursos humanos con la finalidad de saber cómo se lleva a cabo la gestión por competencias aplicada en la empresa TTL, además de analizar los resultados de la evaluación de competencias que aplicaron en agosto – octubre 2013 con la finalidad de analizar los resultados y poder proporcionar retroalimentación a los empleados.

En la segunda fase se realizó la retroalimentación en la cual se proporcionó al colaborador información sobre qué son las competencias blandas, y los resultados de la evaluación de competencias aplicada en agosto – octubre 2013 (retroalimentación).

En la tercera fase se llevó a cabo la segunda aplicación de la evaluación de competencias con la finalidad de analizar sus resultados y compararlos con la primera aplicación. Además de integrar toda la información, y poder desarrollar una propuesta de mejora.

Tabla 9

Métodos de recolección de información

| Métodos de recolección de información | Fase I | Fase II | Fase III |
|---|---------------|----------------|-----------------|
| Revisión documental | X | | |
| Entrevista semiestructurada | X | | |
| Resultados de competencias | X | | |
| Retroalimentación | | X | |
| Segunda aplicación de evaluación de competencias | | | X |
| Resultados de competencias | | | X |

6.10 Instrumentos de medición.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Los instrumentos de medición que se utilizaron en el estudio de caso fueron dos, una batería de pruebas psicométricas que mide competencias, la cual está sustentada por un modelo de competencias operativas que se apegan a las directrices que la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos establece en torno al diseño y aplicación de Modelos de Competencias. Debido a que el modelo contiene competencias que se requieren para lograr los objetivos estratégicos de distintas organizaciones, existen indicadores conductuales para cada competencia facilitando su implementación, evaluación y capacitación.

Las competencias se miden por medio de siete instrumentos validados y certificados para su aplicación en México a través del sistema Evaluatest Suite por Brive Institute los cuales se enlistan a continuación:

1. Cuestionario de Valores y Motivaciones (basado en SGV).
2. Evaluación de las cinco dimensiones de la personalidad.
3. Evaluación de la habilidad mental no verbal.
4. Evaluación de la aptitud numérica.
5. Evaluación de la Aptitud para la Comprensión Verbal
6. Evaluación de la Aptitud para la Percepción de Diferencias
7. Inventario de Personalidad de los Tipos de Mexicano

***Nota. Las fichas técnicas se encuentran en el Apéndice A.**

Como resultado se obtuvo un catálogo de 14 competencias, las cuales se presentan en la tabla 10, de las cuales se escogieron 11 por cuestiones del tiempo de evaluación ya que evaluar las otras tres competencias implicaría que los colaboradores contestaran nueve exámenes en lugar de siete. Cabe señalar que esta decisión fue tomada por los responsables del área de RH antes de que se empezara la investigación y decidió continuarse con la selección de competencias para poder hacer una intervención y posteriormente una comparación entre evaluaciones.

Tabla 10

Catálogo de competencias

| Competencia | Definición |
|----------------------------------|---|
| Comprensión de problemas | Razonamiento lógico y analítico que permite al individuo comprender problemas y solucionarlos de forma efectiva. |
| Potencial de aprendizaje | Disposición y aptitud para adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos en su ámbito laboral. |
| Apego a lineamientos | Capacidad para comprender normas e instrucciones, así como para actuar conforma a éstas en su actividad cotidiana. |
| Eficacia | Capacidad para lograr oportuna y adecuadamente los resultados esperados |
| Precisión y meticulosidad | Capacidad para dar en un tiempo de respuesta óptimo una atención adecuada a los detalles que caracterizan una ejecución ordenada e impecable. |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| Competencia | Definición |
|----------------------------------|---|
| Apego a normas sociales | Respeto por los preceptos morales que caracterizan un comportamiento íntegro. |
| Orientación al servicio | Amabilidad y disposición a ser útil a otras personas, colaborando con ellas cuando le solicitan algo. |
| Comunicación | Habilidad para intercambiar información de manera clara y precisa. |
| Habilidad para supervisar | Capacidad para guiar a un equipo de trabajo hacia el cumplimiento de objetivos en tiempo y forma. |
| Habilidad numérica | Capacidad para comprender y resolver problemas matemáticos. |
| Habilidad espacial | Capacidad de visualizar y ordenar de manera efectiva los elementos de acuerdo con las relaciones de forma, tamaño y distancia existentes entre ellos. |
| Habilidad mecánica | Capacidad para aplicar los principios básicos de la física en la solución de problemas y manejo de herramientas |
| Habilidad de venta | Capacidad para lograr que una persona adquiera un bien o servicio a través de persuasión |
| Tendencia a la integridad | Respeto por las otras personas, así como por sus propiedades, que despierta la confianza en los demás. |

La empresa consultora de la cual se adquirieron los servicios seleccionó la psicometría como técnica de evaluación con el propósito de abarcar las habilidades intelectuales, las disposiciones de personalidad y los factores motivacionales en un diagnóstico integral que refleje las capacidades laborales de las personas. Al desarrollar el Modelo, antes que nada, se identificaron las habilidades relacionadas con el alto desempeño y que favorecen el logro de objetivos en un entorno cada vez más competitivo.

Tabla 11

Relación de competencias con psicometría

| Competencia | Comprensión verbal | Habilidad mental verbal no verbal | Percepción de diferencias | Evaluación de las cinco dimensiones de la personalidad | Valores y Motivaciones | Aptitud Numérica | Personalidad, tipos de Mexicano |
|---------------------------------|--------------------|-----------------------------------|---------------------------|--|------------------------|------------------|---------------------------------|
| Comprensión de problemas | X | X | | | | | |
| Potencial de aprendizaje | X | X | | X | | | |
| Apego a lineamientos | X | | | X | X | | |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| Competencia | Comprensión verbal | Habilidad mental verbal | Percepción de diferencias | Evaluación de las cinco dimensiones de la personalidad | Valores y Motivaciones | Aptitud Numérica | Personalidad, tipos de Mexicano |
|---------------------------|--------------------|-------------------------|---------------------------|--|------------------------|------------------|---------------------------------|
| Eficacia | X | | X | X | X | | |
| Precisión y Meticulosidad | | | X | X | X | | |
| Apego a Normas Sociales | | | | X | X | | |
| Orientación al Servicio | X | | | X | | | |
| Comunicación | X | | | X | | | |
| Habilidad para Supervisar | X | | | X | | | |
| Habilidad numérica | | | | | | X | |
| Tendencia a la integridad | | | | X | X | | X |

Cada competencia es medida con una escala de nivel de dominio, la cual proporciona objetividad. Los niveles que se utilizan en la evaluación son: no muestra la competencia, en desarrollo, competente y experto, y están acompañados de una interpretación. A continuación se muestra en la tabla la manera dicha escala:

Tabla 12

Escalas de niveles de dominio

| Nivel | Interpretación | Rango |
|--|--|-------------|
| Nivel 1: No muestra la competencia | El nivel con que la persona ha logrado desarrollar esta habilidad es escaso, por lo que no se recomienda que ejecute de forma independiente actividades directamente relacionadas con ella. | 0.00 – 1.59 |
| Nivel 2: Dominio básico de la competencia | El evaluado es capaz de llevar a cabo algunas actividades que requieran un dominio elemental de la habilidad. Puede enfrentar con eficiencia situaciones sencillas o cotidianas, y lo más recomendable es que se le proporcione supervisión y capacitación para reforzarla | 1.60 – 2.59 |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| Nivel | Interpretación | Rango |
|---|---|-------------|
| Nivel Dominio Adecuado | 3: La persona posee un grado de comprensión y dominio de esta habilidad que le permite aplicarla de manera consiente y efectiva en su actividad cotidiana. Se sugiere que se le brinden retroalimentación y <i>coaching</i> en situaciones complejas, novedosas o sin precedente | 2.60 – 3.59 |
| Nivel Dominio avanzado de la competencia | 4: Indica que el evaluado ha logrado consolidar completamente esta habilidad, lo cual le permite aplicarla con una alta efectividad y contribuir a que otras personas la desarrollen. Puede resolver exitosamente problemáticas complejas y novedosas relacionadas con ella. | 3.60 – 4.00 |

El segundo instrumento que se utilizó fue una entrevista semiestructurada, realizada al gerente de recursos humanos. Se aplicó para analizar el sistema de gestión por competencias y a partir de ello realizar un diagnóstico que permitiera el desarrollo de una propuesta de mejora. La entrevista fue basada en diversos textos que se consideraron pueden dar un amplio conocimiento sobre el sistema de gestión por competencias que aplica la empresa TTL:

- Tipología de competencias (Clark, 1993; Rainsbury et al, 2002; Wellington, 2005 citados en Crawford et al 2009).
- Enfoque de competencias (Rodríguez, 2006; Benavides, 2002; Sánchez, 2004; Belmaric, 2006).
- Pasos para crear un modelo (Draganidis y Mentzas, 2006)
- Tipología de modelo (Mansfield, 1996)
- Mejores prácticas (Campion, Fink, Ruggeberg, Carr y Phillips, 2011)
- Aplicaciones del sistema de gestión por competencias (Alcover de la Hera et al, 2004)

*Nota. La entrevista aparece en el Apéndice B

6.11 Análisis de la información

Como se ha expuesto anteriormente, durante esta investigación se han utilizado métodos de recolección de información tanto cualitativos como cuantitativos. Los métodos cualitativos se utilizaron en la primera fase de la investigación para obtener información acerca del modelo de gestión por competencias que ya se estaba aplicando en TTL, antes de iniciar con la investigación. Se le realizó una entrevista semiestructurada al jefe de recursos humanos la cual se sustenta en

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

los textos anteriormente expuestos, donde se indaga sobre la manera en que es llevada a cabo la gestión por competencias en la empresa. Para la entrevista se realizó un análisis semántico del discurso y se comparan con la literatura.

La revisión documental se realizó a todos aquellos documentos que tuvieran relación con el proceso de gestión por competencias como; misión, visión, estrategia, descripción de puestos, perfiles por competencias, puntuaciones por competencias, catálogo de competencias operativas, comportamientos por competencias, para la cual se realizó un estudio ex-post-facto donde se analiza a profundidad la gestión por competencias.

El análisis de los resultados de la evaluación de competencias blandas, se hizo sacando promedios generales por competencias y por colaboradores además de rangos con incidencias. También se analizaron los resultados de los test psicométricos por separados en donde se utilizó el spss para determinar los promedios, frecuencias y tablas de contingencia

En cuanto a la retroalimentación también se realizó un Análisis semántico del discurso para determinar la disposición del colaborador para desarrollar sus competencias

Tabla 13

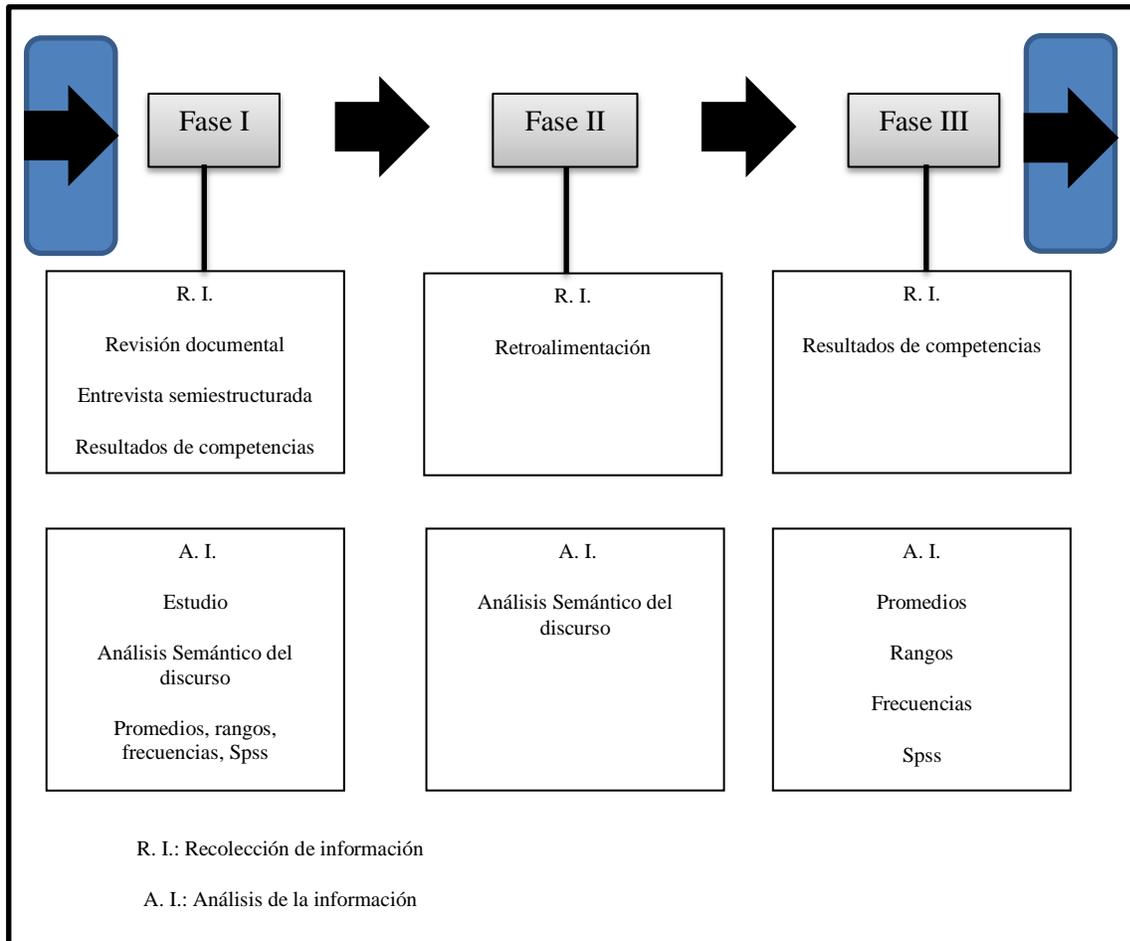
Análisis de la información

| Recolección de información | Fase I | Fase II | Fase III | Análisis de la información |
|------------------------------------|--------|---------|----------|--|
| Revisión documental | X | | | Estudio ex-post-facto |
| Entrevista semiestructurada | X | | | Análisis Semántico del discurso |
| Resultados de competencias | X | | | Promedios Rangos Frecuencias Spss |
| Retroalimentación | | X | | Análisis Semántico del discurso |
| Resultados de competencias | | | X | Promedios Rangos Frecuencias Spss |

Capítulo VII. Resultados

El presente estudio se dividió en tres fases, esto con la intención de poder explicar de mejor forma como se desarrolló práctica y temporalmente.

Figura 8. Modelo de fases de la investigación



Fuente: elaboración propia.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

7.1 Fase I

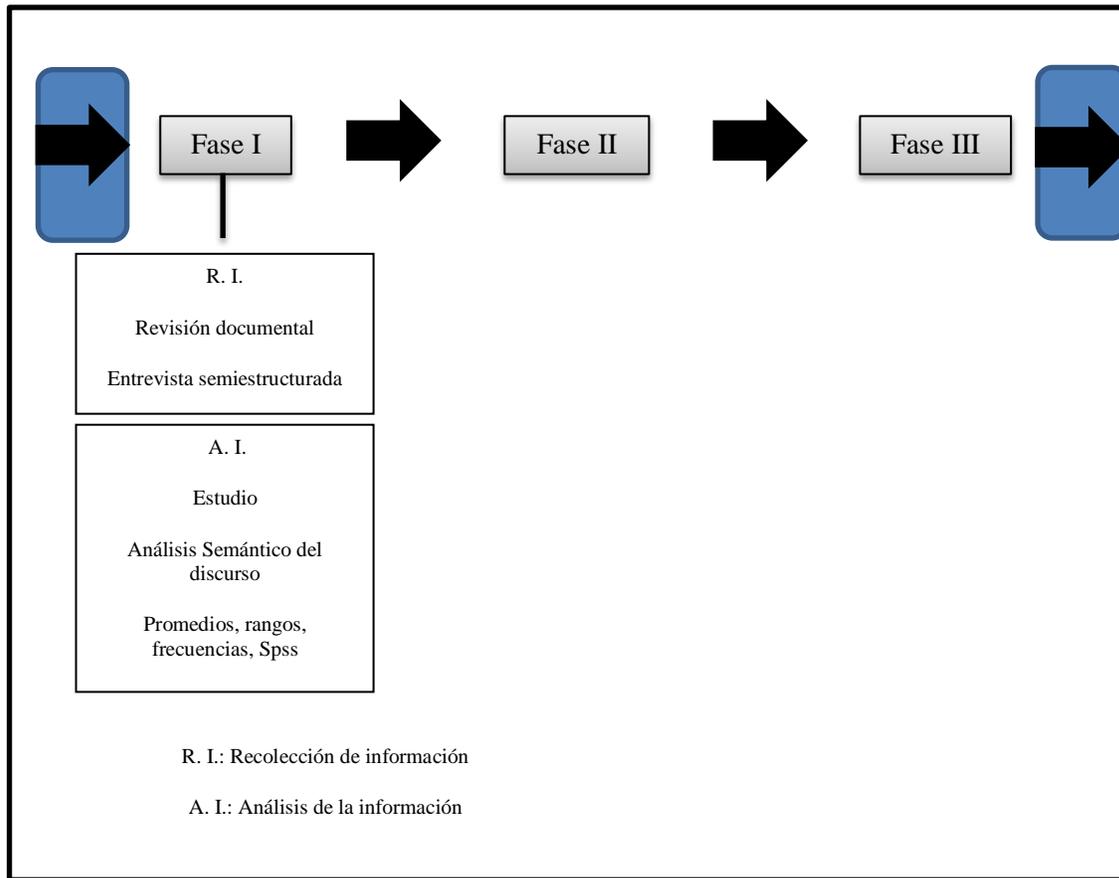
7.1.1 Metodología

Tabla 14

Fase I (exploratoria)

| | |
|------------------------------|---|
| Objetivo general | Analizar el sistema de la gestión por competencias de la empresa TTL |
| Objetivos específicos | <ul style="list-style-type: none">• Describir el sistema de gestión por competencias• Analizar los resultados de la evaluación que mide competencias blandas, realizada en agosto-octubre de 2013.• Realizar una propuesta para desarrollar las competencias en la empresa, acorde a las necesidades de la empresa. |
| Participantes | <ul style="list-style-type: none">• Jefe de área de recursos humanos• 41 colaboradores del área operativa |
| Diseño | Exploratorio: en esta fase se realizó con la finalidad de obtener información acerca del proceso de gestión por competencias que aplica la empresa. Descriptivo: analizar y describir los resultados de la evaluación de competencias que nos proporcionan una mayor comprensión acerca de los colaboradores. |
| Instrumentos | <ul style="list-style-type: none">• Entrevista• Evaluación de competencias blandas de Evaluatest. |
| Procedimiento | En primera instancia se realizó una revisión de aquellos documentos (descripción de puestos, misión, visión, y objetivos de la empresa, modelo de competencias) relacionados con el proceso de gestión por competencias que se aplica en la empresa. Posteriormente se realizó una entrevista al jefe de recursos humanos (Factor Humano) con la finalidad de complementar la información y tener un panorama amplio acerca de la manera como se realiza la gestión por competencias en la empresa TTL. |

Figura 9. Modelo de fases de la investigación (Fase I).

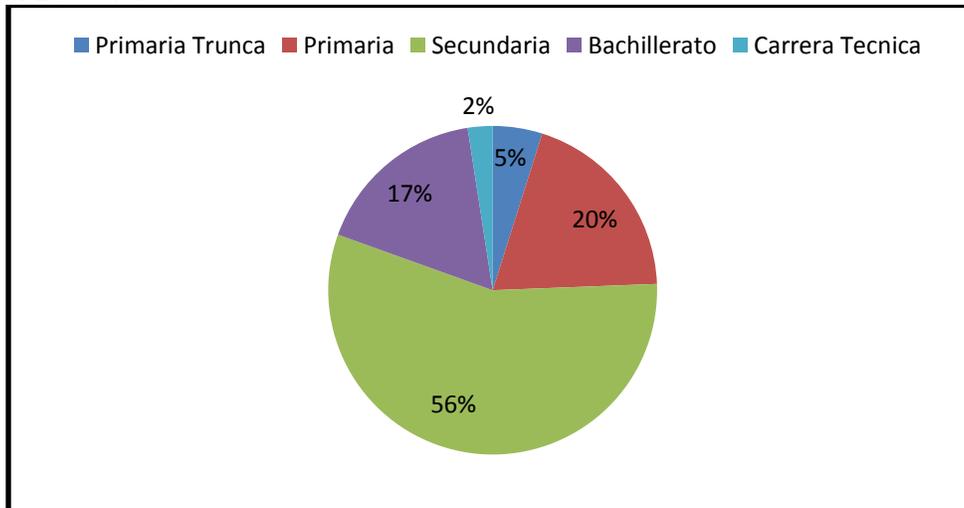


7.1.2 Resultados. Evaluación de competencias blandas

Después de la revisión documental y la entrevista se procedió al análisis de los resultados de la evaluación de competencias realizada en agosto-octubre de 2013. Esta fue aplicada al personal operativo, con la finalidad de describir su situación respecto a competencias blandas mediante una calificación, para posteriormente poder desarrollar las competencias. Los colaboradores quienes forman parte del área operativa y del estudio, son en su totalidad hombres, con un rango de edad de 20 a 56 años (con una media de 37.50). El nivel de estudios con mayor porcentaje es el de secundaria con 56% del total de la población en segundo lugar se encuentra primaria con 20%, seguido de bachillerato: 17%; en cuarto lugar se encuentra Primaria trunca con 5% y por último carrera técnica con 2.6 %.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Figura10. Escolaridad



Fuente: elaboración propia con datos de la empresa

En la tabla 15 se muestran los resultados generales que se obtuvieron en la evaluación de competencias blandas. Los 39 colaboradores fueron evaluados con siete exámenes psicométricos, los cuales a su vez proporcionan información para evaluar las 11 competencias que conforman el modelo operativo. En la primera columna se encuentran los números del 1 al 39, que representan los colaboradores que en el momento del análisis tenían vigente su evaluación. Las 11 columnas posteriores se encuentran las calificaciones de cada una de las competencias que obtuvo cada colaborador.

En la tabla 15 se pueden ubicar por los códigos de cada una de las competencias que se encuentran en la primera fila (OS = Orientación al Servicio; C = Comunicación; HPS = Habilidad para supervisar; C P = Comprensión de Problemas; PA = Potencial de Aprendizaje; AL = Apego a lineamientos; E = Eficacia; PM = Precisión y Meticulosidad; HN = Habilidad Numérica; ANS = Apego a Normas Sociales; TI = Tendencia a la integridad). En la última columna se encuentra el promedio de los resultados por colaborador (PXC_a). La última fila que tiene por nombre; PXC_o presenta el promedio por competencias. Los colores representan el nivel de dominio en el que se encuentra cada una de las calificaciones.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla 15

Resultados generales de la evaluación de competencias (2013)

| | O S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 1.00 | 1.00 | 1.95 | 1.00 | 1.40 | 1.70 | 1.65 | 1.50 | 1.00 | 1.90 | 2.05 | 1.47 |
| 2 | 1.00 | 1.00 | 1.65 | 1.00 | 1.05 | 1.35 | 1.40 | 1.60 | 1.00 | 1.40 | 1.85 | 1.30 |
| 3 | 1.45 | 1.30 | 1.15 | 1.40 | 1.40 | 1.10 | 1.85 | 1.70 | 1.65 | 1.50 | 1.85 | 1.49 |
| 4 | 1.00 | 1.00 | 1.80 | 1.00 | 1.35 | 1.80 | 1.30 | 1.75 | 1.00 | 2.30 | 2.30 | 1.51 |
| 5 | 2.85 | 1.75 | 2.35 | 1.00 | 1.10 | 2.40 | 2.25 | 2.80 | 1.00 | 2.50 | 3.05 | 2.10 |
| 6 | 1.30 | 1.20 | 1.30 | 1.00 | 1.20 | 1.00 | 1.20 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.55 | 1.16 |
| 7 | 1.00 | 1.00 | 1.15 | 1.00 | 1.20 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.20 | 1.05 |
| 8 | 1.30 | 1.45 | 1.90 | 1.00 | 1.15 | 2.40 | 1.60 | 2.05 | 1.00 | 1.90 | 2.00 | 1.61 |
| 9 | 1.00 | 1.30 | 1.15 | 1.00 | 1.40 | 1.00 | 1.10 | 1.00 | 1.50 | 1.60 | 1.75 | 1.25 |
| 10 | 1.00 | 1.00 | 1.95 | 1.00 | 1.05 | 1.70 | 1.35 | 1.50 | 1.00 | 2.00 | 2.20 | 1.43 |
| 11 | 1.40 | 1.80 | 1.55 | 1.00 | 1.60 | 1.80 | 2.00 | 2.30 | 1.00 | 1.55 | 2.55 | 1.69 |
| 12 | 1.30 | 1.20 | 1.25 | 1.00 | 1.25 | 1.00 | 1.40 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.45 | 1.17 |
| 13 | 1.10 | 1.00 | 1.85 | 1.80 | 1.75 | 2.05 | 2.05 | 2.45 | 1.30 | 2.30 | 2.20 | 1.80 |
| 14 | 1.20 | 1.35 | 1.80 | 1.60 | 1.40 | 1.70 | 2.15 | 2.30 | 1.35 | 1.60 | 1.95 | 1.67 |
| 15 | 2.25 | 2.45 | 2.30 | 2.20 | 2.55 | 1.90 | 2.05 | 1.80 | 1.95 | 2.10 | 2.85 | 2.22 |
| 16 | 1.30 | 1.20 | 1.65 | 1.00 | 1.15 | 1.50 | 1.60 | 1.60 | 1.00 | 1.90 | 2.40 | 1.48 |
| 17 | 2.35 | 2.40 | 2.20 | 3.40 | 2.90 | 2.25 | 2.75 | 2.60 | 3.15 | 2.40 | 2.60 | 2.64 |
| 18 | 1.00 | 1.00 | 1.40 | 1.00 | 1.15 | 1.20 | 1.80 | 1.95 | 1.00 | 1.40 | 1.40 | 1.30 |
| 19 | 1.00 | 1.00 | 1.30 | 1.00 | 1.05 | 1.20 | 1.05 | 1.25 | 1.00 | 1.30 | 1.75 | 1.17 |
| 20 | 1.35 | 1.45 | 1.35 | 1.00 | 1.30 | 1.15 | 1.90 | 1.70 | 1.00 | 1.60 | 1.95 | 1.43 |
| 21 | 1.00 | 1.30 | 1.30 | 1.80 | 1.70 | 1.75 | 1.50 | 2.20 | 1.30 | 1.60 | 2.00 | 1.59 |
| 22 | 1.35 | 1.65 | 1.45 | 1.00 | 1.00 | 1.75 | 1.15 | 1.50 | 1.00 | 1.80 | 1.85 | 1.41 |
| 23 | 1.00 | 1.00 | 1.40 | 1.00 | 1.25 | 1.35 | 1.60 | 1.60 | 1.00 | 1.70 | 2.00 | 1.35 |
| 24 | 1.10 | 1.00 | 1.80 | 2.20 | 1.95 | 1.30 | 1.85 | 1.95 | 2.45 | 2.10 | 2.20 | 1.81 |
| 25 | 1.20 | 1.15 | 1.40 | 1.40 | 1.35 | 1.65 | 1.45 | 1.95 | 1.15 | 1.90 | 2.15 | 1.52 |
| 26 | 1.00 | 1.30 | 1.45 | 1.00 | 1.05 | 1.70 | 1.60 | 1.95 | 1.00 | 2.00 | 2.00 | 1.46 |
| 27 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.05 | 1.15 | 1.40 | 1.70 | 1.00 | 1.20 | 1.75 | 1.20 |
| 28 | 1.00 | 1.00 | 1.75 | 1.80 | 1.65 | 1.20 | 1.55 | 1.95 | 1.30 | 1.40 | 2.00 | 1.51 |
| 29 | 1.10 | 1.00 | 1.60 | 1.00 | 1.55 | 1.30 | 1.95 | 1.60 | 1.00 | 1.40 | 1.65 | 1.38 |
| 30 | 1.40 | 1.30 | 1.85 | 2.20 | 2.05 | 2.20 | 1.80 | 2.20 | 1.95 | 2.00 | 2.70 | 1.97 |
| 31 | 2.35 | 2.05 | 2.30 | 1.00 | 1.50 | 2.85 | 1.85 | 2.15 | 1.00 | 2.70 | 2.30 | 2.00 |
| 32 | 3.65 | 3.60 | 2.40 | 4.00 | 3.15 | 3.25 | 2.80 | 2.90 | 3.00 | 3.20 | 3.20 | 3.20 |
| 33 | 2.60 | 3.15 | 2.40 | 4.00 | 3.40 | 2.00 | 2.65 | 1.85 | 3.50 | 1.60 | 2.90 | 2.73 |
| 34 | 1.60 | 1.65 | 1.45 | 1.00 | 1.35 | 2.10 | 2.05 | 2.20 | 1.00 | 1.90 | 2.90 | 1.75 |
| 35 | 1.00 | 1.00 | 1.30 | 1.00 | 1.10 | 1.20 | 1.20 | 1.25 | 1.50 | 1.40 | 2.45 | 1.31 |
| 36 | 1.00 | 1.00 | 1.75 | 1.00 | 1.00 | 1.40 | 1.10 | 1.25 | 1.00 | 1.40 | 1.75 | 1.24 |
| 37 | 1.50 | 2.15 | 1.55 | 1.60 | 1.75 | 1.40 | 2.20 | 1.95 | 1.85 | 2.20 | 2.35 | 1.86 |
| 38 | 1.00 | 1.00 | 1.35 | 1.00 | 1.75 | 1.15 | 1.90 | 1.35 | 1.00 | 1.40 | 1.85 | 1.34 |
| 39 | 2.00 | 1.80 | 1.85 | 1.00 | 1.65 | 2.30 | 1.65 | 2.25 | 1.00 | 2.40 | 2.35 | 1.84 |
| PXCo | 1.41 | 1.43 | 1.65 | 1.42 | 1.53 | 1.65 | 1.71 | 1.81 | 1.36 | 1.78 | 2.13 | 1.63 |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El promedio general que obtuvieron las 39 personas que participaron en la evaluación de 2013 fue de 1.63, el cual se muestra en el extremo inferior derecho, la calificación mínima que se reporta en los resultados es de 1.00 y la máxima es de 4.00. La media más baja por colaborador es de 1.05 y pertenece al caso no. 7, y la más alta es de 3.20 perteneciente al caso no. 32. La competencia con la media más baja por competencia es Habilidad Numérica (HN) con 1.36, esta competencia se refiere a la capacidad de los evaluados para comprender y resolver problemas matemáticos. La segunda más baja es Orientación al Servicio (OS) con 1.41 de calificación, esta competencia se refiere a la amabilidad y disposición a ser útil a otras personas, colaborando con ellas cuando le solicitan algo.

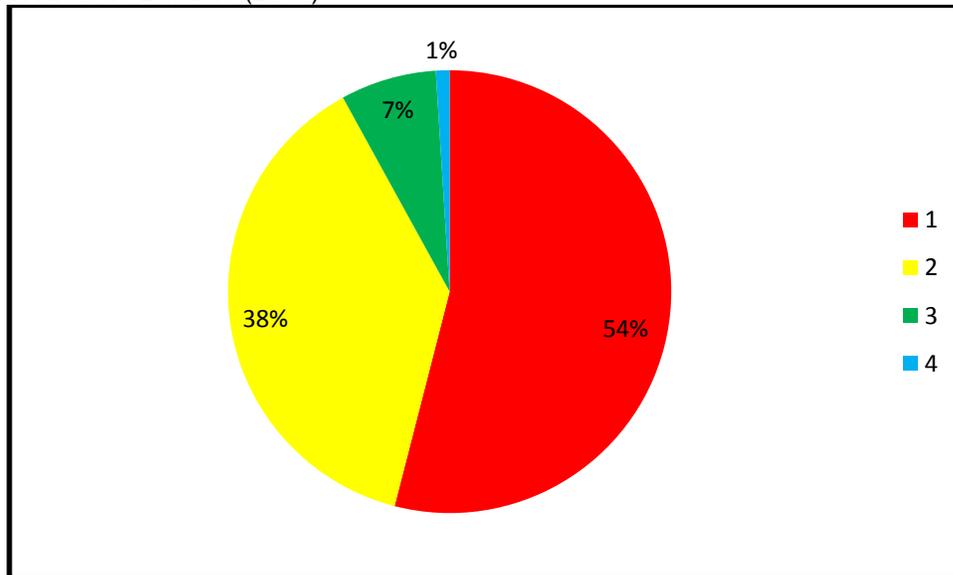
Tabla 16
Medias generales (2013)

| Competencia | Media |
|----------------------------------|--------------|
| Habilidad Numérica | 1.36 |
| Orientación al Servicio | 1.41 |
| Comprensión de Problemas | 1.42 |
| Comunicación | 1.43 |
| Potencial de Aprendizaje | 1.53 |
| Apego al Lineamientos | 1.65 |
| Habilidad para supervisar | 1.65 |
| Apego a Normas Sociales | 1.78 |
| Eficacia | 1.71 |
| Precisión y Meticulosidad | 1.81 |
| Tendencia a la integridad | 2.13 |

La tabla 16 muestra los resultados de las medias obtenidas. La competencia con la media más alta es Tendencia a la Integridad (TI) con 2.13 esta competencia se refiere al respeto por las otras personas, así como por sus propiedades, que despierta la confianza en los demás. La segunda más alta es Precisión y Meticulosidad (PM) con 1.81 esta competencia se refiere a la capacidad del evaluado para dar en un tiempo de respuesta óptimo una atención adecuada a los detalles que caracterizan una ejecución ordenada e impecable.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Figura 11. Nivel de Dominio (2013)



La figura 11, indica el nivel de dominio general de todas las calificaciones de los colaboradores de sus competencias. Para la siguiente gráfica se utilizó la calificación de las 11 competencias, de los 39 colaboradores. El 54% de las calificaciones de las competencias se encuentran en el nivel 1 que indica que no muestra la competencia, el 38% de las calificaciones se encuentran en el nivel 2, que indica que las personas tienen un dominio básico de la competencia, el 7% de las calificaciones de las competencias se encuentran en el nivel 3, lo que indica que tienen un dominio adecuado de la competencia, y el 1% de las calificaciones se encuentran en el nivel 4 que indica que tienen un dominio avanzado de la competencia.

7.2 Fase II

7.2.1 Metodología

Tabla 17

Fase II (intervención)

| | |
|-----------------------|---|
| Objetivo general | Proporcionar retroalimentación al personal operativo acerca de las competencias blandas con la finalidad de que las conozcan y desarrollen |
| Objetivos específicos | <ul style="list-style-type: none"> Proporcionar retroalimentación basada en los resultados de la aplicación realizada en agosto-octubre de 2013 Identificar aquellas competencias a desarrollar, necesarias para desempeñar un puesto de manera exitosa, y proceder a realizar un plan de acción |
| Materiales y métodos | |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Fase II (intervención)

| | |
|---------------|--|
| Participantes | 41 colaboradores del área operativa. |
| Diseño | Preexperimental, debido a que se aplicó un método de intervención (retroalimentación) con la finalidad de mejorar las competencias blandas, a partir de una evaluación, y se podrá medir haciendo otra aplicación. |
| Instrumentos | Reporte de retroalimentación |

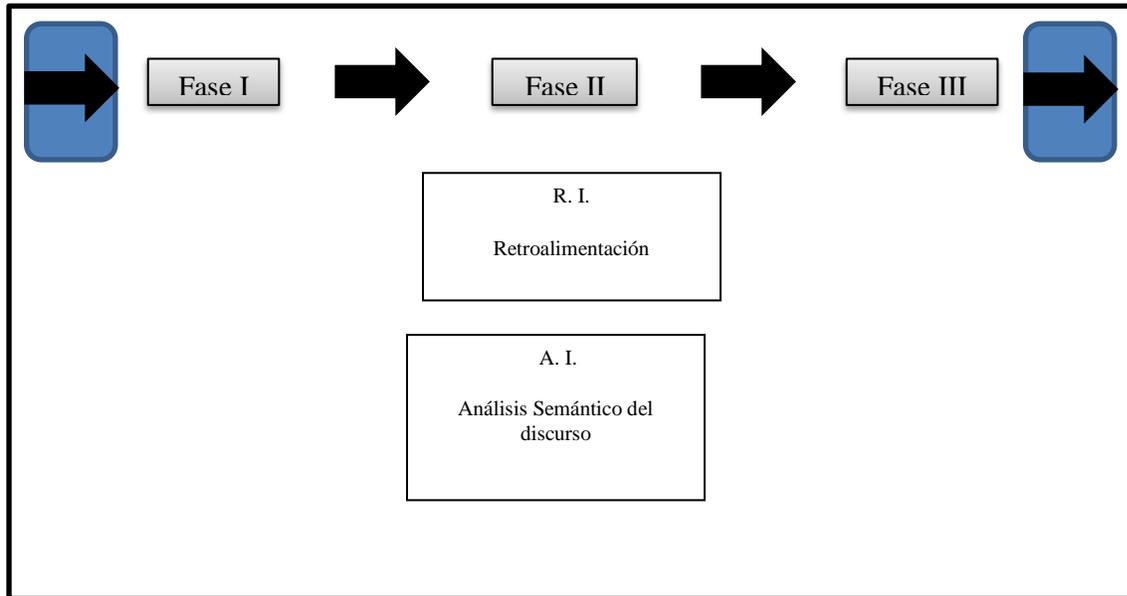
Procedimiento

A partir de los resultados de la primera fase se diseñó un método de intervención que ayudara a mejorar las competencias blandas en la empresa TTL. La herramienta elegida fue la retroalimentación. La herramienta consistió en esta serie de pasos.

1. Programar a los colaboradores para una entrevista individual en un ambiente tranquilo y neutro con una mesa, dos sillas, una computadora, y la hoja compromiso. Una vez en el lugar, se establece comunicación mediante un ambiente cordial, y creando *rapport*. se hace una breve presentación de la persona que llevará a cabo el procedimiento, se explica brevemente el proceso de gestión por competencias, y se le comenta el objetivo de la sesión.
2. Se preguntan datos socioeconómicos y personales, con la finalidad de tener una un mejor entendimiento de la dinámica cognitiva emocional del sujeto y reducir los efectos negativos.
3. Como tercer paso se da una breve explicación de las competencias blandas y sus beneficios tanto personales como laborales.
4. Posteriormente se visualiza junto con el colaborador la tabla de resultados que proporciona. Se explica la forma en la que están presentados, y se le proporciona las calificaciones de cada competencia y su significado.
5. Se ubican las fortalezas, las cuales serán las 3 competencias con calificaciones más altas (no importando en qué nivel se encuentran. La intención de mencionar las fortalezas bajo estas condiciones es proporcionar cierta motivación y reducir los efectos negativos de la retroalimentación).
6. En este paso se ubica las competencia con calificación más baja, (a la cual llamaremos área de oportunidad), en caso de existir más competencias con la misma calificación se platica con el colaborador y se elige con él la competencia que será su área de oportunidad.
7. Una vez que se determinó el área de oportunidad se comentan las posibles acciones con las que se puede mejorar dicha competencia y se le permite al colaborador la decisión de desarrollarla. Si decide el desarrollo se realiza un compromiso.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Figura 12. Modelo de fases de la investigación (Fase II)



7.2.2 Resultados de retroalimentación

A continuación se presenta el análisis y resultado por caso, de la retroalimentación que se hizo a 39 colaboradores del área operativa en la empresa TTL.

Tabla 18.
Resultados caso no. 1

| | OS | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 1.00 | 1.00 | 1.85 | 1.00 | 1.40 | 1.70 | 1.65 | 1.50 | 1.00 | 1.80 | 2.05 | 1.47 |

En la tabla 18 se muestra los resultados del colaborador no. 1 en el cual se puede identificar que su promedio general es de 1.47, su calificación mínima es de 1.00 y máxima des de 2.05, seis de sus 11 competencias se encuentran en el nivel 1 y las otras cinco en el nivel 2. Las fortalezas que se identificaron en este colaboradores son; habilidad para supervisar, apego a normas sociales y tendencia a la integridad. El área de oportunidad que se eligió para este colaborador es habilidad numérica, la cual eligió de entre orientación al servicio, comunicación y comprensión de problemas. Las actividades que se le recomendaron y con las cuales se comprometió fueron, el aprendizaje de equipos tecnológicos (computadora, teléfono inteligente etc.) y la utilización de juegos de mesa que puedan mejorar esta competencia (dominó, ajedrez etc). El colaborador se mostró dispuesto a realizar el compromiso.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla 19.

Resultados de caso no.2

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 2 | 1.00 | 1.00 | 1.65 | 1.00 | 1.05 | 1.35 | 1.40 | 1.60 | 1.00 | 1.40 | 1.85 | 1.30 | |

En la tabla 19 se muestra el caso no.2, donde se puede observar un promedio de 1.30, teniendo como calificación mínima 1.00 y como máxima 1.85, ocho de sus 11 competencias se encuentran en el nivel 1 y tres en el nivel 2. Las fortalezas que se identificaron en este colaborador son; tendencia a la integridad, precisión y meticulosidad, y habilidad para supervisar. En cuanto al área de oportunidad el colaborador no quiso elegir ninguna argumentando que las actividades para desarrollarlas no son de su agrado. El colaborador expresó que a él le gustan actividades deportivas.

Tabla 20

Resultados de caso no.3

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 3 | 1.45 | 1.30 | 1.15 | 1.40 | 1.40 | 1.10 | 1.85 | 1.70 | 1.65 | 1.50 | 1.85 | 1.49 | |

En la tabla 20 se muestra el caso no.3, donde se puede observar un promedio de 1.49, teniendo como calificación mínima 1.10 y como máxima 1.85, el colaborador presenta 7 competencias en el nivel 1, y cuatro competencias en el nivel 2. Sus fortalezas son; tendencia a la integridad, eficacia, precisión y meticulosidad. En cuanto a su área de oportunidad es apego a lineamientos en la cual el colaborador comento que probablemente se debía a que es muy explosivo, para lo cual se le recomendaron técnicas de inteligencia emocional para reconocer su enojo y poder tranquilizarse. El colaborador se mostró dispuesto a mejorar la competencia.

Tabla 21.

Resultados de caso no.4

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 4 | 1.00 | 1.00 | 1.80 | 1.00 | 1.35 | 1.80 | 1.30 | 1.75 | 1.00 | 2.30 | 2.30 | 1.51 | |

En el caso no.4 se puede observar un promedio de 1.49 teniendo como calificación mínima 1.00 y como máxima 2.30, el colaborador presenta seis competencias en el nivel 1 y cinco competencias en el nivel 2. Sus fortalezas son; tendencia a la integridad, apego a normas sociales y apego a lineamientos. En cuanto a su área de oportunidad se eligió orientación al servicio debido a que las actividades que se le recomendaron (mostrar más amabilidad y empatía por el

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

cliente) para mejorar la competencia las consideró más fáciles. El colaborador mostró disposición para elaborar el compromiso.

Tabla 22

Resultados de caso no.5

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|---|------|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 5 | 2.85 | | 1.75 | 2.35 | 1.00 | 1.10 | 2.40 | 2.25 | 2.80 | 1.00 | 2.50 | 3.05 | 2.10 |

En el caso no.5 se puede observar un promedio de 2.07, teniendo como calificación mínima 1 y como calificación máxima 3.05, el colaborador presenta tres competencias en el nivel 1, cinco competencias en el nivel 2 y tres competencias en el nivel 3. Sus fortalezas son; tendencia a la integridad, orientación al servicio y precisión y meticulosidad. En cuanto a su área de oportunidad el colaborador eligió la competencia comprensión de problemas debido a que las actividades para mejorar las consideró más de su agrado, las actividades fueron; utilización de juegos de mesa que activen su mente. El colaborador se mostró dispuesto a realizar el compromiso.

Tabla 23

Resultados de caso no.6

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|---|------|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 6 | 1.30 | | 1.20 | 1.30 | 1.00 | 1.20 | 1.00 | 1.20 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.55 | 1.16 |

En el caso no.6 se puede observar un promedio de 1.16 teniendo como calificación mínima 1.00 y como calificación máxima 1.55, todas sus competencias se encuentran en el nivel 1. Sus fortalezas son, tendencia a la integridad, orientación al servicio y habilidad para supervisar. En cuanto a su área de oportunidad, se identificó apego a normas sociales, por lo que se le recomendó mayor convivencia con sus compañeros de una manera respetuosa así como incluir a sus actividades la lectura, ya que le proporcionará un mayor vocabulario, debido a que el colaborador argumentó que no entendió muchas palabras de la evaluación. El colaborador mostro un poco de resistencia a la hora de realizar el compromiso, pero finalmente lo realizó

Tabla 24

Resultados de caso no.7

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|---|------|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 7 | 1.00 | | 1.00 | 1.15 | 1.00 | 1.20 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.20 | 1.05 |

En el caso no.7 se puede observar un promedio de 1.14 teniendo como calificación mínima 1.00 y como máxima 1.20, todas sus competencias se encuentran en el nivel 1. Sus fortalezas son, tendencia a la integridad, potencial de

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

aprendizaje, y habilidad para supervisar. En cuanto a su área de oportunidad se eligió comprensión de problemas debido a que el colaborador decidió mejorar esa competencia argumentando que, la mayor parte de la evaluación no la había entendido por no saber leer del todo. El colaborador mostró resistencia durante toda la sesión debido a que argumenta que sus calificaciones son por no saber leer sin embargo, realizó su compromiso.

Tabla 25

Resultados de caso no.8

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 8 | 1.30 | 1.45 | 1.90 | 1.00 | 1.15 | 2.40 | 1.60 | 2.05 | 1.00 | 1.90 | 2.00 | 1.61 | |

En el caso no.8 se puede observar un promedio de 1.61, con una calificación mínima de 1.00 y una máxima de 2.40, cinco de sus 11 competencias se encuentran en el nivel 6, y las otras seis se encuentran en el nivel 2. Sus fortalezas son, apego a lineamientos, precisión y meticulosidad y tendencia a la integridad. En cuanto a su área de oportunidad se eligió comprensión de problemas, y se le recomendó que aprenda el uso de la computadora o teléfonos inteligentes, así como, la utilización de algunos juegos de mesa que activen su mente y pueda desarrollar la competencia. El colaborador se mostró muy dispuesto a la realización de su compromiso.

Tabla 26

Resultados de caso no.9

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 9 | 1.00 | 1.30 | 1.15 | 1.00 | 1.40 | 1.00 | 1.10 | 1.00 | 1.50 | 1.60 | 1.75 | 1.25 | |

En el caso no.9 se puede observar un promedio de 1.25, con una calificación mínima de 1.00 y una máxima de 1.75, nueve de sus competencias se encuentran en el nivel 2 y las otras dos en el nivel 2. Sus fortalezas son, tendencia a la integridad, apego a normas sociales y habilidad numérica. En cuanto a su área de oportunidad se eligió comprensión de problemas y se le recomendaron actividades que tengan que ver con estimular su mente. El colaborador se mostró dispuesto a la realización del compromiso.

Tabla 27

Resultados de caso no.10

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 10 | 1.00 | 1.00 | 1.95 | 1.00 | 1.05 | 1.70 | 1.35 | 1.50 | 1.00 | 2.00 | 2.20 | 1.43 | |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

En el caso no. 10 se puede observar un promedio de 1.43, con una calificación mínima de 1.00 y una máxima de 2.20, siete de sus competencias se encuentran en el nivel 1 y las otras cuatro en el nivel 2. Sus fortalezas son, tendencia a la integridad, apego a normas sociales, y habilidad para supervisar. En cuanto a su área de oportunidad se eligió orientación al servicio debido a que el colaborador argumentó que él consideraba hacer bien su trabajo en ese aspecto, sin embargo algunas de las preguntas de la evaluación no le fueron claras, así que la actividad que se le recomendó es la lectura. El colaborador mostró disposición para realizar el compromiso.

Tabla 28

Resultados de caso no.11

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 11 | 1.40 | 1.80 | 1.55 | 1.00 | 1.60 | 1.80 | 2.00 | 2.30 | 1.00 | 1.55 | 2.55 | 1.64 | |

En el caso no.11 se puede observar un promedio de 1.64, con una calificación mínima de 1.00 y una calificación máxima de 2.55, cinco de sus competencias están en el nivel 1, y las otras seis en el nivel 2. Sus fortalezas son, tendencia a la integridad, precisión y meticulosidad y eficacia. En cuanto a su área de oportunidad se eligió comprensión de problemas debido a que el colaborador le parece importante demostrar ese aspecto a la empresa, así que se le recomendó lectura. El colaborador se mostró preocupado y dispuesto a mejorar en sus competencias.

Tabla 29

Resultados de caso no.12

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 12 | 1.30 | 1.20 | 1.25 | 1.00 | 1.25 | 1.00 | 1.40 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.45 | 1.15 | |

En el caso no.12 se puede observar un promedio de 1.15, con una calificación mínima de .90 y una máxima de 1.45, todas sus competencias se encuentran en el nivel 1. Sus fortalezas son, tendencia a la integridad, orientación al servicio y eficacia. Al colaborador no le intereso mejorar ninguna competencia así que no se realizó ningún compromiso.

Tabla 30

Resultados de caso no.13

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 13 | 1.10 | 1.00 | 1.85 | 1.80 | 1.75 | 2.05 | 2.05 | 2.45 | 1.30 | 2.30 | 2.20 | 1.80 | |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

En el caso no. 13 se puede observar un promedio de 1.78 con una calificación mínima de 1.00 y una máxima de 2.45, tres de sus competencias se encuentran en el nivel 1 y las demás en el nivel 2. Sus fortalezas son, precisión y meticulosidad, tendencia a la integridad, y apego a normas sociales. En cuanto a su área de oportunidad se eligió habilidad numérica debido a que el colaborador argumentó que no considera que comunicación sea un área de oportunidad para él, las actividades que se le recomendaron están relacionadas con la continuación de sus estudios, así que el colaborador investigará opciones para terminar el bachillerato. El colaborador se mostró dispuesto a mejorar sus competencias.

Tabla 31

Resultados de caso no.14

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 14 | 1.20 | 1.35 | 1.80 | 1.60 | 1.40 | 1.70 | 2.15 | 2.30 | 1.35 | 1.60 | 1.95 | 1.67 | |

En el caso no. 14 se puede observar un promedio de 1.67 con una calificación mínima de 1.20 y una máxima de 2.30, cuatro de sus competencias se encuentran en el nivel 1 y las otras 7 en el segundo nivel. Sus fortalezas son, precisión y meticulosidad, eficacia, tendencia a la integridad. En cuanto a su área de oportunidad se eligió orientación al servicio, debido a que es la competencia con menor calificación y se acordó con el colaborador que es la que se mejoraría, se recomendó un cambio de actitud respecto al contacto con sus compañeros y superiores, haciéndolo más frecuente y con mas amabilidad. El colaborador mostró interés en mejorar sus competencias.

Tabla 31

Resultados de caso no.15

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 15 | 2.25 | 2.45 | 2.30 | 2.20 | 2.55 | 1.90 | 2.05 | 1.80 | 1.95 | 2.10 | 2.85 | 2.27 | |

En el caso no.15 se puede observar un promedio de 2.27 con una calificación mínima de 1.80 y una máxima de 2.30, nueve de sus competencias se encuentran en el nivel 2, y dos en el nivel 3. Sus fortalezas son tendencia a la integridad, potencial de aprendizaje y comunicación. En cuanto a su área de oportunidad se identificó precisión y meticulosidad, recomendándole al colaborador más orden en todas las actividades que realiza, además el mostró interés en continuar sus estudios, así que se agregó esta actividad para realizar su compromiso. El colaborador mostró interés en mejorar sus competencias.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla 33

Resultados de caso no.16

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 16 | 1.30 | | 1.20 | 1.65 | 1.00 | 1.15 | 1.50 | 1.60 | 1.60 | 1.00 | 1.90 | 2.40 | 1.48 |

En el caso no. 16 se puede observar un promedio de 1.45, con una calificación mínima de 1.00 y una calificación máxima de 2.40, seis de sus competencias se encuentran en el nivel 1, el resto en el nivel 2. Sus fortalezas son, tendencia a la integridad apego a normas sociales y habilidad para supervisar. En cuanto a su área de oportunidad, el colaborador mostró resistencia al elegir una competencia para mejorar dentro de las que estaban mas bajas, sin embargo eligió una de las que estaban próximas, comunicación con la cual se le recomendó algunas actividades para mejorarla. El colaborador mostró disposición para realizar las actividades

Tabla 34

Resultados de caso no.17

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 17 | 2.35 | 2.40 | 2.20 | 3.40 | 2.90 | 2.25 | 2.75 | 2.60 | 3.15 | 2.40 | 2.60 | 2.64 | |

En el caso no.17 se puede observar un promedio de 2.62, con una calificación mínima de 2.20 y una máxima de 3.40, cinco de sus competencias se encuentran en el nivel 2, las otras 6 se encuentran en el nivel 3. Sus fortalezas son, comprensión de problemas, potencial de aprendizaje, y eficacia. En cuanto a su área de oportunidad se identificó apego a normas sociales por lo que se recomendó mejorar el contacto con sus compañeros. El colaborador se mostró muy dispuesto a la realización del compromiso.

Tabla 35

Resultados de caso no.18

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 18 | 1.00 | 1.00 | 1.40 | 1.00 | 1.15 | 1.20 | 1.80 | 1.95 | 1.00 | 1.40 | 1.40 | 1.30 | |

En el caso no. 18 se puede observar un promedio de 1.28, con una calificación mínima de 1.00 y una máxima de 1.95, nueve de sus competencias se encuentran en el nivel 1, y las otras dos en el nivel 2. Sus fortalezas son, precisión y meticulosidad, eficacia, y tendencia a la integridad. En cuanto a su área de oportunidad se eligió la competencia apego a lineamientos para mejorarla se le recomendó control de sus impulsos y seguir las reglas de la empresa además se platicó la posibilidad de continuar con sus estudios de bachillerato para mejorar

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

otras competencias. El colaborador se mostró muy dispuesto y con una actitud positiva respecto al mejoramiento de sus competencias.

Tabla 36

Resultados de caso no.19

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 19 | 1.00 | 1.00 | 1.30 | 1.00 | 1.05 | 1.20 | 1.05 | 1.25 | 1.30 | 1.10 | 1.75 | 1.15 | |

En el caso no. 19 se puede observar un promedio de 1.15, con una calificación mínima de 1.00 y una máxima de 1.95, diez de sus competencias se encuentran en el nivel 1, y la que resta en el nivel 2. Sus fortalezas son, tendencia a la integridad, habilidad para supervisar y precisión y meticulosidad. En cuanto a sus áreas de oportunidad son varias las competencias con la misma calificación así que se platicó con el colaborador la opción de continuar sus estudios debido a que el comenta que no terminó la primaria. El colaborador se mostró dispuesto a realizar el compromiso.

Tabla 37

Resultados de caso no.20

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 20 | 1.35 | 1.45 | 1.35 | 1.00 | 1.30 | 1.15 | 1.90 | 1.70 | 1.00 | 1.60 | 1.95 | 1.43 | |

En el caso no.20 se puede observar un promedio de 1.42, su calificación mínima es de 1.00 y la máxima de 1.95, ocho de sus competencias se encuentran en el nivel 1 y las otras tres en el nivel 2. Sus fortalezas son, tendencia a la integridad, eficacia y precisión y meticulosidad. En cuando a sus áreas de oportunidad mostró muy poco interés por mejorar sus competencias y no se realizó un compromiso

Tabla 38

Resultados de caso no.21

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 21 | 1.00 | 1.30 | 1.30 | 1.80 | 1.70 | 1.75 | 1.50 | 2.20 | 1.30 | 1.60 | 2.00 | 1.59 | |

En el caso no. 21 se observa un promedio de 1.59, con una calificación mínima de 1.00 y una máxima de 2.20, seis de sus competencias se encuentran en el nivel 1, y las otras 5 en el nivel 2. Sus fortalezas son, precisión y meticulosidad, tendencia a la integridad, y comprensión de problemas. En cuanto a su área de oportunidad se identificó la orientación al servicio, por lo que las actividades recomendadas fue la lectura debido a que el colaborador argumenta que se le dificulta la expresión verbal. El colaborador mostró disposición para mejorar sus competencias.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla 39

Resultados de caso no.22

| | O S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 22 | 1.35 | 1.65 | 1.40 | 1.00 | 1.00 | 1.75 | 1.15 | 1.50 | 1.00 | 1.80 | 1.85 | 1.41 |

En el caso no. 22 se observa un promedio de 1.40, con una calificación mínima de 1.00 y una máxima de 1.85, siete de sus competencias se encuentran en el nivel 1. Las otras cuatro en el nivel 2. Sus fortalezas son, tendencia a la integridad, apego a lineamientos y apego a normas sociales. En cuanto a su área de oportunidad se identificó comprensión de problemas, por lo que se le recomendó actividades relacionadas con juegos de mesa en las que pueda estimular la actividad mental. El colaborador mostró disposición para realizar el compromiso.

Tabla 40

Resultados de caso no.23

| | O S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 23 | 1.00 | 1.00 | 1.40 | 1.00 | 1.25 | 1.35 | 1.60 | 1.60 | 1.00 | 1.70 | 2.00 | 1.35 |

En el caso no. 23, se observa un promedio de 1.35, con una calificación mínima de 1.00 y una máxima de 2.00, siete de sus competencias se encuentran en el nivel 1, y las otras cuatro en el nivel 2. Sus fortalezas son, tendencia a la integridad, apego a normas sociales, y precisión y meticulosidad. En cuanto a su área de oportunidad el colaborador no mostro ni interés ni disposición para mejorar ninguna competencia y no se realizó compromiso.

Tabla 41

Resultados de caso no.24

| | O S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 24 | 1.10 | 1.00 | 1.80 | 2.20 | 1.95 | 1.30 | 1.85 | 1.95 | 2.45 | 1.80 | 2.20 | 1.79 |

En el caso no.24, se observa un promedio de 1.79, con una calificación mínima de 1.00 y una máxima de 2.45, tres de sus competencias se encuentran en el nivel 1, las otras ocho en el nivel 2. Sus fortalezas son, habilidad numérica, tendencia a la integridad, y comprensión de problemas. En cuanto a su área de oportunidad se identificó comunicación, aunque el colaborador argumentó que no consideraba estar mal en esa competencia por lo que se decidió mejorar apego a lineamientos, las actividades que se le recomendaron fueron, acatar instrucciones y controlar sus impulsos. El colaborador se mostró dispuesto a mejorar la competencia y realizar el compromiso.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla 42

Resultados de caso no.25

| | O S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 25 | 1.20 | 1.15 | 1.40 | 1.40 | 1.35 | 1.65 | 1.45 | 1.95 | 1.15 | 1.90 | 2.15 | 1.52 |

En el caso no. 25, se observa un promedio de 1.52, con una calificación mínima de 1.15 y una máxima de 2.15, siete de sus competencias se encuentran en el nivel 1, y las cuatro restantes en el nivel 2. Sus fortalezas son, tendencia a la integridad, precisión y meticulosidad y apego a normas sociales. En cuanto a su área de oportunidad, se eligió comunicación y se le recomendó que cuidara la forma en cómo se expresaba con las otras personas. El colaborador no mostró mucho interés en mejorar sus competencias, pero realizó el compromiso.

Tabla 43

Resultados de caso no.26

| | O S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 26 | 1.00 | 1.30 | 1.45 | 1.00 | 1.05 | 1.70 | 1.60 | 1.95 | 1.00 | 2.00 | 2.00 | 1.45 |

El caso no.26 se observa un promedio de 1.45, con una calificación mínima de 1.00 y una máxima de 2.00, seis de sus competencias se encuentran en el nivel 1, y las otras cinco en el nivel 2. Sus fortalezas son, tendencia a la integridad, precisión y meticulosidad y apego a normas sociales. En cuanto a sus áreas de oportunidad se identificó comprensión de problemas por elección del colaborador y se recomendó, aprender a usar la computadora, y utilizar juegos de mesa para activar la mente. El colaborador se mostró bastante dispuesto a mejorar sus competencias.

Tabla 44

Resultados de caso no.27

| | O S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 27 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.05 | 1.15 | 1.40 | 1.70 | 1.00 | 1.20 | 1.75 | 1.20 |

En el caso no. 27 se observa un promedio de 1.20, con una calificación mínima de 1.00 y una máxima de 1.75, nueve de sus competencias están en el nivel 1 y las otras 2 en el nivel 2. Sus fortalezas son, tendencia a la integridad, precisión y meticulosidad y eficacia. En cuanto a su área de oportunidad se identificó por elección del colaborador habilidad para supervisar, en donde se le recomendaron ciertas actividades relacionadas con el liderazgo. El colaborador se mostró dispuesto a realizar el compromiso.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla 45

Resultados de caso no.28

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 28 | 1.00 | 1.00 | 1.75 | 1.80 | 1.65 | 1.20 | 1.55 | 1.95 | 1.30 | 1.40 | 2.00 | 1.51 | |

En el caso no. 28 se observa un promedio de 1.50, con una calificación mínima de 1.00 y una máxima de 1.75, seis de sus competencias se encuentran en el nivel 1 y las otras cinco en el nivel 2. Sus fortalezas son, tendencia a la integridad, precisión y meticulosidad, y comprensión de problemas. En cuanto a su área de oportunidad se consideró orientación al servicio, por lo que se le recomendó, mejorar sus habilidades sociales, y la lectura para aumentar su vocabulario. El colaborador se mostró dispuesto a mejorar sus competencias.

Tabla 46

Resultados de caso no.29

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 29 | 1.10 | 1.00 | 1.60 | 1.00 | 1.55 | 1.30 | 1.95 | 1.60 | 1.00 | 1.40 | 1.65 | 1.38 | |

En el caso no. 29, se observa un promedio de 1.38, con una calificación mínima de 1.00 y una máxima de 1.95, siete de sus competencias se encuentran en el nivel 1, las otras cuatro se encuentran en el nivel 2. Sus fortalezas son, eficacia, tendencia a la integridad y habilidad para supervisar. En cuanto a su área de oportunidad, se identificó comprensión de problemas por elección del colaborador por lo que se le recomendó actividades que le ayuden a estimular su mente como juegos de mesa. El colaborador mostró disponibilidad para mejorar sus competencias.

Tabla 47

Resultados de caso no.30

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 30 | 1.40 | 1.30 | 1.85 | 2.20 | 2.05 | 2.20 | 1.80 | 2.20 | 1.95 | 2.00 | 2.70 | 1.97 | |

En el caso no 30, el colaborador tiene un promedio de 1.97, con una calificación mínima de 1.30 y una máxima de 2.70, dos de sus competencias se encuentran en el nivel 1, ocho de ellas en el nivel 2, y una en el nivel 3. Sus fortalezas son; tendencia a la integridad, comprensión de problemas, apego a lineamientos y precisión y meticulosidad. En cuanto a su área de oportunidad se identificó comunicación, por lo que se le recomendó al colaborador lectura y un mejor trato hacia sus compañeros. El colaborador mostro disposición.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla 48

Resultados de caso no.31

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 31 | 2.35 | 2.05 | 2.30 | 1.00 | 1.50 | 2.85 | 1.85 | 2.15 | 1.00 | 2.70 | 2.30 | 2.00 | |

En el caso no. 31 se observa un promedio de 1.99, con una calificación mínima de 1.00 y una máxima de 2.85, tres de sus competencias se encuentran en el nivel 1, seis en el nivel 2, y dos en el nivel 3. Sus fortalezas son, apego a lineamientos, apego a normas sociales y orientación al servicio. En cuanto a su área de oportunidad se eligió comprensión de problemas y se le recomendó actividades relacionadas con juegos de mesa que estimulen su actividad mental. El colaborador se mostró dispuesto a mejorar sus competencias.

Tabla 49

Resultados de caso no.32

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 32 | 3.65 | 3.60 | 2.40 | 4.00 | 3.15 | 3.25 | 2.80 | 2.90 | 3.00 | 3.20 | 3.20 | 3.20 | |

En el caso no. 32 se observa un promedio de 3.20, con una calificación mínima de 2.40 y una máxima de 4.00, una competencia se encuentra en el nivel 2, siete en el nivel 3 y tres en el nivel 4. Sus fortalezas son comprensión de problemas, orientación al servicio, y comunicación. En cuanto a su área de oportunidad se identificó habilidad para supervisar, por lo que se le recomendaron actividades relacionadas con liderazgo. El colaborador se mostró dispuesto a mejorar sus competencias.

Tabla 50

Resultados de caso no.33

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 33 | 2.60 | 3.15 | 2.45 | 4.00 | 3.40 | 2.00 | 2.65 | 1.85 | 3.50 | 1.60 | 2.90 | 2.71 | |

En el caso no. 33 se observa un promedio de 2.71, con una calificación mínima de 1.30 y una máxima de 4.00, cuatro en el nivel 2, seis en el nivel 3, y una en el nivel 4. Sus fortalezas son, comprensión de problemas, habilidad numérica y potencial de aprendizaje. En cuanto su área de oportunidad se identificó apego a normas sociales por lo que se le recomendó mejorar sus habilidades sociales. El colaborador se mostró dispuesto a mejorar sus competencias.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla 51

Resultados de caso no.34

| | O S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 34 | 1.60 | 1.65 | 1.45 | 1.00 | 1.35 | 2.10 | 2.05 | 2.20 | 1.00 | 1.90 | 2.90 | 1.75 |

En el caso no. 34, se observa un promedio de 1.72, con una calificación mínima de 1.00 y una máxima de 2.90, cuatro de sus competencias se encuentran en el nivel 1, cinco en el nivel 2, y una en el nivel 3. Sus fortalezas son, tendencia a la integridad, precisión y meticulosidad, y apego a lineamientos. En cuanto a su área de oportunidad, se eligió comprensión de problemas y se le recomendaron actividades para mejorarla. El colaborador mostró disposición para realizar el compromiso.

Tabla 52

Resultados de caso no.35

| | O S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 37 | 1.00 | 1.00 | 1.35 | 1.00 | 1.10 | 1.20 | 1.20 | 1.25 | 1.50 | 1.40 | 2.45 | 1.31 |

En el caso no. 35 se observa un promedio de 1.29 con una mínima de 1.00 y una máxima de 2.45, diez de sus competencias se encuentran en el nivel 1, y la que resta en el nivel 2. Sus fortalezas son, tendencia a la integridad, habilidad numérica, y habilidad para supervisar. En cuanto a su área de oportunidad se eligió comunicación y se le recomendó mejorar sus habilidades sociales, así como lectura para aumentar su vocabulario. El colaborador no mostro disposición para mejorar sus competencias.

Tabla 53

Resultados de caso no.36

| | O S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 36 | 1.00 | 1.00 | 1.75 | 1.00 | 1.00 | 1.40 | 1.10 | 1.25 | 1.00 | 1.40 | 1.75 | 1.24 |

En el caso no. 36 se observa un promedio de 1.29 con una mínima de 1.00 y con una máxima de 1.75, nueve de sus competencias se encuentran en el nivel 1, y dos en el nivel 2. Sus fortalezas son; tendencia a la integridad, habilidad para supervisar y apego a lineamientos. En cuanto a su área de oportunidad se eligió comprensión de problemas y se le recomendó actividades que estimularan su actividad mental. El colaborador se mostró dispuesto a realizar el compromiso.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla 54

Resultados de caso no.37

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 37 | 1.50 | 2.15 | 1.55 | 1.60 | 1.75 | 1.40 | 2.20 | 1.95 | 1.85 | 2.20 | 2.35 | 1.86 | |

En el caso no. 37 se observa un promedio de 1.83, con una calificación mínima de 1.40 y una máxima de 2.35, tres de sus competencias se encuentran en el nivel 1, y las ocho restantes en el nivel 2. Sus fortalezas son, tendencia a la integridad, eficacia, y comunicación. En cuanto a su área de oportunidad se identificó apego a lineamientos por lo que se le recomendó, acatar las instrucciones y controlar sus momentos de impulsividad. El colaborador se mostró dispuesto a mejorar la competencia.

Tabla 55

Resultados de caso no.38

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 38 | 1.00 | 1.00 | 1.35 | 1.00 | 1.75 | 1.15 | 1.90 | 1.35 | 1.00 | 1.40 | 1.85 | 1.34 | |

En el caso no. 38 se observa un promedio de 1.34, con una calificación mínima de 1.00 y una máxima de 1.90, nueve de sus competencias se encuentran en el nivel 1 y tres en el nivel 2. Sus fortalezas son, eficacia, tendencia a la integridad, y potencial de aprendizaje. Su área de oportunidad no se eligió por que el colaborador no quiso realizar el compromiso.

Tabla 56

Resultados de caso no.39

| | O | S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 39 | 1.85 | 2.20 | 2.00 | 1.80 | 2.35 | 2.20 | 1.85 | 2.10 | 1.30 | 2.40 | 2.75 | 2.07 | |

En el caso no. 39 se observa un promedio de 2.07, con una calificación mínima de 1.30 y una máxima de 2.75, diez de sus competencias se encuentran en el nivel 2 y una en el nivel 1. Sus fortalezas son, tendencia a la integridad, apego a normas sociales y potencial de aprendizaje. Su área de oportunidad es habilidad numérica por lo que se le recomendó terminar sus estudios para desarrollar esa competencia. El colaborador mostró interés por mejorar sus competencias.

7.3 Fase III

7.3.1 Metodología

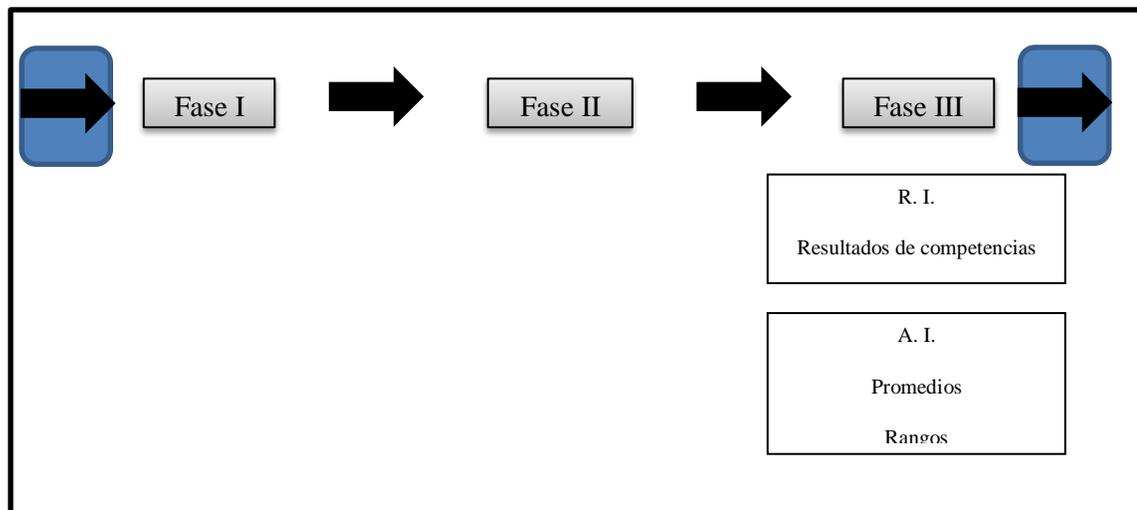
ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla 57

Fase III (comparación)

| | |
|------------------------------|---|
| Objetivo general | Realizar una segunda aplicación de la batería psicométrica de competencias blandas con la finalidad de comparar los resultados |
| Objetivos específicos | <ul style="list-style-type: none">• Realizar segunda aplicación de la batería que mide competencias blandas al personal operativo de la empresa TTL.• Analizar los resultados y compararlos con la aplicación realizada en 2013. |
| Participantes | 39 participantes |
| Diseño: | descriptivo, pues se va a analizar los resultados de una segunda aplicación para posteriormente compararlos con la primera aplicación (2013) |
| Instrumentos | Evaluación de competencias blandas |
| Procedimiento | Realizar una aplicación de la batería de pruebas psicométricas en el periodo enero-marzo 2015, analizar y comparar con la primera aplicación (2013). |

Figura 13. Modelo de fases de la investigación (Fase III)



7.3.2 Resultados. Evaluación de competencias 2015

En la tabla 58 se muestran los resultados generales de la segunda aplicación, las abreviaturas y códigos, son los mismos que se muestran en la tabla 16.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla 58

Resultados generales. Evaluación de competencias blandas 2015

| | O S | C | HPS | CP | PA | AL | E | PM | HN | ANS | TI | PXCa |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 1.00 | 1.00 | 1.65 | 1.00 | 1.30 | 1.55 | 2.00 | 1.95 | 2.00 | 1.70 | 2.20 | 1.58 |
| 2 | 1.20 | 1.15 | 1.25 | 1.00 | 1.10 | 1.50 | 1.25 | 1.60 | 1.00 | 1.60 | 1.85 | 1.32 |
| 3 | 1.50 | 1.55 | 1.15 | 2.40 | 1.95 | 1.35 | 1.80 | 1.70 | 1.65 | 1.30 | 1.65 | 1.64 |
| 4 | 2.30 | 2.25 | 2.10 | 1.00 | 1.50 | 2.10 | 2.05 | 2.45 | 1.00 | 2.40 | 2.20 | 1.94 |
| 5 | 2.30 | 2.30 | 2.10 | 1.60 | 1.55 | 2.10 | 2.45 | 2.10 | 1.35 | 2.20 | 3.00 | 2.10 |
| 6 | 1.65 | 1.80 | 1.55 | 1.00 | 1.70 | 1.20 | 1.65 | 1.60 | 1.00 | 1.40 | 1.65 | 1.47 |
| 7 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.05 | 1.15 | 1.10 | 1.00 | 1.00 | 1.20 | 1.65 | 1.10 |
| 8 | 2.35 | 1.35 | 1.95 | 1.00 | 1.05 | 2.15 | 1.65 | 1.95 | 2.50 | 2.00 | 2.75 | 1.88 |
| 9 | 1.00 | 1.00 | 1.15 | 1.00 | 1.05 | 1.20 | 1.25 | 1.60 | 2.50 | 1.40 | 1.70 | 1.35 |
| 10 | 1.30 | 1.50 | 1.35 | 1.00 | 1.05 | 1.40 | 1.90 | 2.20 | 2.00 | 1.60 | 1.55 | 1.53 |
| 11 | 1.30 | 1.20 | 1.50 | 1.00 | 1.05 | 1.50 | 1.80 | 1.95 | 1.50 | 1.50 | 2.05 | 1.49 |
| 12 | 1.00 | 1.00 | 1.15 | 1.00 | 1.05 | 1.20 | 1.05 | 1.25 | 1.00 | 1.50 | 1.70 | 1.17 |
| 13 | 1.20 | 1.35 | 2.00 | 2.40 | 2.00 | 2.10 | 2.20 | 2.45 | 1.65 | 2.30 | 2.40 | 2.00 |
| 14 | 1.20 | 1.35 | 1.95 | 1.60 | 1.80 | 1.40 | 2.10 | 1.60 | 1.85 | 1.50 | 2.60 | 1.72 |
| 15 | 3.25 | 3.10 | 2.45 | 3.40 | 3.10 | 3.10 | 2.45 | 2.80 | 3.15 | 3.40 | 3.45 | 3.06 |
| 16 | 2.20 | 1.70 | 2.25 | 1.00 | 1.45 | 2.70 | 2.10 | 2.80 | 1.00 | 3.40 | 2.80 | 2.13 |
| 17 | 1.80 | 1.70 | 1.45 | 2.80 | 2.45 | 1.80 | 2.35 | 2.30 | 2.30 | 1.80 | 2.50 | 2.11 |
| 18 | 1.00 | 1.30 | 1.30 | 1.00 | 1.15 | 1.70 | 1.25 | 1.50 | 2.00 | 1.50 | 2.25 | 1.45 |
| 19 | 1.10 | 1.00 | 1.85 | 1.00 | 1.35 | 1.80 | 1.65 | 2.25 | 1.00 | 2.40 | 2.05 | 1.59 |
| 20 | 1.20 | 1.00 | 1.75 | 1.80 | 1.80 | 1.70 | 2.00 | 2.60 | 1.80 | 2.00 | 1.90 | 1.78 |
| 21 | 1.00 | 1.00 | 1.65 | 2.20 | 2.15 | 1.50 | 1.65 | 1.95 | 1.45 | 1.70 | 2.25 | 1.68 |
| 22 | 2.10 | 1.75 | 1.65 | 1.00 | 1.45 | 2.15 | 1.65 | 1.90 | 1.00 | 2.20 | 2.40 | 1.75 |
| 23 | 1.50 | 1.20 | 1.55 | 1.00 | 1.35 | 1.95 | 2.40 | 3.00 | 1.50 | 2.30 | 2.90 | 1.88 |
| 24 | 1.20 | 1.00 | 2.20 | 2.20 | 2.40 | 2.00 | 2.55 | 2.75 | 1.45 | 2.20 | 2.55 | 2.05 |
| 25 | 1.90 | 1.80 | 1.85 | 2.40 | 2.25 | 2.65 | 1.90 | 2.35 | 1.65 | 2.60 | 2.20 | 2.14 |
| 26 | 1.00 | 1.45 | 1.00 | 1.00 | 1.05 | 1.00 | 1.40 | 1.70 | 1.50 | 1.60 | 2.05 | 1.34 |
| 27 | 1.40 | 1.30 | 1.70 | 1.80 | 2.25 | 2.30 | 2.10 | 2.20 | 1.30 | 2.10 | 2.50 | 1.90 |
| 28 | 1.50 | 1.70 | 1.70 | 3.40 | 2.65 | 1.80 | 2.50 | 2.55 | 2.15 | 2.00 | 2.15 | 2.19 |
| 29 | 1.00 | 1.00 | 1.60 | 1.80 | 1.85 | 1.60 | 1.45 | 1.85 | 1.30 | 1.70 | 1.85 | 1.55 |
| 30 | 1.60 | 1.75 | 1.90 | 2.20 | 2.00 | 2.10 | 1.55 | 1.95 | 1.95 | 2.40 | 2.50 | 1.99 |
| 31 | 1.65 | 1.80 | 1.75 | 1.00 | 2.05 | 1.95 | 2.10 | 1.75 | 1.00 | 1.80 | 2.95 | 1.80 |
| 32 | 2.35 | 2.65 | 2.60 | 4.00 | 3.40 | 2.45 | 3.45 | 3.00 | 3.50 | 1.90 | 2.70 | 2.91 |
| 33 | 2.90 | 3.05 | 2.15 | 4.00 | 3.25 | 2.55 | 2.85 | 2.75 | 3.50 | 2.40 | 2.85 | 2.93 |
| 34 | 1.30 | 1.15 | 2.05 | 1.40 | 1.70 | 1.60 | 2.05 | 1.60 | 1.15 | 1.80 | 2.70 | 1.68 |
| 35 | 1.00 | 1.00 | 1.15 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.20 | 1.35 | 1.00 | 1.20 | 1.65 | 1.14 |
| 36 | 1.00 | 1.00 | 1.45 | 1.00 | 1.25 | 1.40 | 1.20 | 1.50 | 1.00 | 1.40 | 1.10 | 1.21 |
| 37 | 1.30 | 1.50 | 1.70 | 1.00 | 1.40 | 1.35 | 1.85 | 1.95 | 1.50 | 1.80 | 2.15 | 1.59 |
| 38 | 1.00 | 1.30 | 1.45 | 1.00 | 1.25 | 1.15 | 1.40 | 1.70 | 1.00 | 1.20 | 1.65 | 1.28 |
| 39 | 1.85 | 2.20 | 2.00 | 1.80 | 2.35 | 2.20 | 1.85 | 2.10 | 1.30 | 2.40 | 2.75 | 2.07 |
| | 1.52 | 1.52 | 1.69 | 1.65 | 1.73 | 1.78 | 1.88 | 2.04 | 1.63 | 1.92 | 2.25 | 1.78 |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El promedio general que obtuvieron los 39 participantes de esta evaluación fue de 1.78 el cual se muestra en la tabla anterior en el extremo inferior derecho, la calificación mínima registrada es de 1.00 y la máxima de 4.00. La media más baja por colaborador es de 1.10 y que pertenece al caso no. 7 y la más alta es de 3.06 perteneciente al colaborador no. 15. La competencia con la media más baja es Comunicación (C) con 1.46, esta competencia se refiere a la habilidad para intercambiar información de manera clara y precisa. La segunda con media más baja es Orientación al Servicio (OS) con 1.48, esta competencia se refiere a la amabilidad y disposición de ser útil a otras personas, colaborando con ellas cuando le solicitan algo. La competencia con la media más alta es Tendencia a la Integridad (TI) con 2.21, esta competencia se refiere al respeto por las otras personas, así como por sus propiedades, que despierta la confianza en los demás. La segunda más alta es Precisión y Meticulosidad (PM) con 2.00 esta competencia se refiere a la capacidad para dar en un tiempo de respuesta óptimo una atención adecuada a los detalles que caracterizan una ejecución ordenada e impecable.

Tabla 59

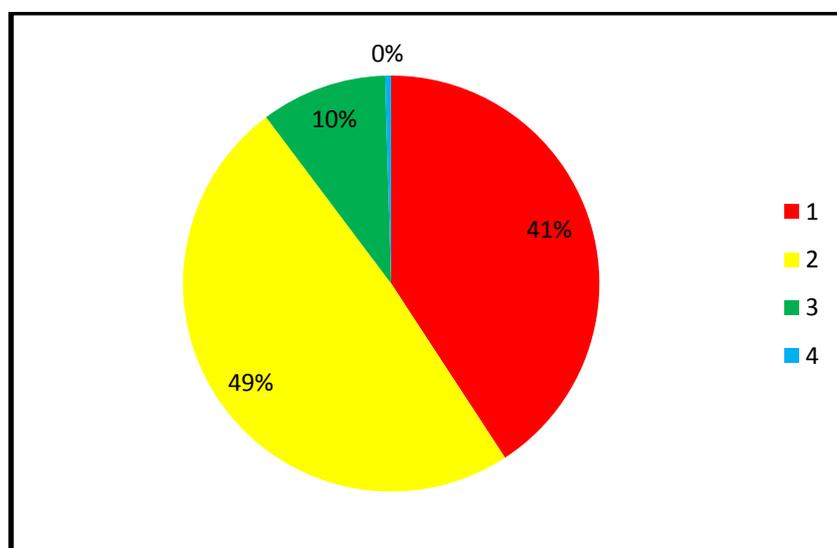
Medias generales por competencias 2015

| Competencia | Media |
|----------------------------------|-------|
| Comunicación | 1.52 |
| Orientación al Servicio | 1.52 |
| Habilidad Numérica | 1.63 |
| Comprensión de Problemas | 1.65 |
| Habilidad para supervisar | 1.69 |
| Potencial de Aprendizaje | 1.73 |
| Apego al Lineamientos | 1.78 |
| Eficacia | 1.88 |
| Apego a Normas Sociales | 1.92 |
| Precisión y Meticulosidad | 2.00 |
| Tendencia a la integridad | 2.25 |

La figura 14 indica el nivel de dominio general de todas las calificaciones de los colaboradores, de sus competencias. Para la siguiente gráfica se utilizó la calificación de las 11 competencias, de los 41 colaboradores. Los resultados que se pueden observar son; el 41% de los resultados de las competencias se encuentran en el nivel 1 que indica que no muestra la competencia; 49% se encuentran en el nivel 2 que indica que las personas tienen un dominio básico de la competencia; el 10% se encuentra en el nivel 3 lo que indica que tienen un dominio adecuado de la competencia y 0% en el nivel 4 que indica que tienen un dominio avanzado de la competencia.

Figura 14. Nivel de dominio (2015).

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS



7.4 Comparación de resultados Fase I y Fase III

Después del análisis de los resultados de las evaluaciones de competencias blandas por separado, se realizará un análisis comparativo entre dichas evaluaciones para determinar si existió un desarrollo de competencias

Tabla 60
Resultados 2013 y 2015 (comparativo I)

| | O S | | I | C | | I | HPS | | D | CP | | I | PA | | D | AL | | D |
|----|------|------|---|------|------|---|------|------|---|------|------|---|------|------|---|------|------|---|
| | 2013 | 2015 | | 2013 | 2015 | | 2013 | 2015 | | 2013 | 2015 | | 2013 | 2015 | | 2013 | 2015 | |
| 1 | 1 | 1 | I | 1 | 1 | I | 1.95 | 1.65 | D | 1 | 1 | I | 1.4 | 1.3 | D | 1.7 | 1.55 | D |
| 2 | 1 | 1.2 | I | 1 | 1.15 | A | 1.65 | 1.25 | D | 1 | 1 | I | 1.05 | 1.1 | A | 1.35 | 1.5 | A |
| 3 | 1.45 | 1.5 | A | 1.3 | 1.55 | A | 1.15 | 1.15 | I | 1.4 | 2.4 | A | 1.4 | 1.95 | A | 1.1 | 1.35 | A |
| 4 | 1 | 2.3 | A | 1 | 2.25 | A | 1.8 | 2.1 | A | 1 | 1 | I | 1.35 | 1.5 | A | 1.8 | 2.1 | A |
| 5 | 2.85 | 2.3 | D | 1.75 | 2.3 | A | 2.35 | 2.1 | D | 1 | 1.6 | A | 1.1 | 1.55 | A | 2.4 | 2.1 | D |
| 6 | 1.3 | 1.65 | A | 1.2 | 1.8 | A | 1.3 | 1.55 | A | 1 | 1 | I | 1.2 | 1.7 | A | 1 | 1.2 | A |
| 7 | 1 | 1 | I | 1 | 1 | I | 1.15 | 1 | D | 1 | 1 | I | 1.2 | 1.05 | D | 1 | 1.15 | A |
| 8 | 1.3 | 2.35 | A | 1.45 | 1.35 | D | 1.9 | 1.95 | A | 1 | 1 | I | 1.15 | 1.05 | D | 2.4 | 2.15 | D |
| 9 | 1 | 1 | I | 1.3 | 1 | D | 1.15 | 1.15 | I | 1 | 1 | I | 1.4 | 1.05 | D | 1 | 1.2 | A |
| 10 | 1 | 1.3 | A | 1 | 1.5 | A | 1.95 | 1.35 | D | 1 | 1 | I | 1.05 | 1.05 | I | 1.7 | 1.4 | D |
| 11 | 1.4 | 1.3 | D | 1.8 | 1.2 | D | 1.55 | 1.5 | D | 1 | 1 | I | 1.6 | 1.05 | D | 1.8 | 1.5 | D |
| 12 | 1.3 | 1 | D | 1.2 | 1 | D | 1.25 | 1.15 | D | 1 | 1 | I | 1.25 | 1.05 | D | 1 | 1.2 | A |
| 13 | 1.1 | 1.2 | A | 1 | 1.35 | A | 1.85 | 2 | A | 1.8 | 2.4 | A | 1.75 | 2 | A | 2.05 | 2.1 | A |
| 14 | 1.2 | 1.2 | I | 1.35 | 1.35 | I | 1.8 | 1.95 | A | 1.6 | 1.6 | I | 1.4 | 1.8 | A | 1.7 | 1.4 | D |
| 15 | 2.25 | 3.25 | A | 2.45 | 3.1 | A | 2.3 | 2.45 | A | 2.2 | 3.4 | A | 2.55 | 3.1 | A | 1.9 | 3.1 | A |
| 16 | 1.3 | 2.2 | A | 1.2 | 1.7 | A | 1.65 | 2.25 | A | 1 | 1 | I | 1.15 | 1.45 | A | 1.5 | 2.7 | A |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| | O S | | D | C | | D | HPS | | D | CP | | D | PA | | D | AL | | D |
|----|------|------|---|------|------|---|------|------|---|------|------|---|------|------|---|------|------|---|
| | 2013 | 2015 | | 2013 | 2015 | | 2013 | 2015 | | 2013 | 2015 | | 2013 | 2015 | | 2013 | 2015 | |
| 17 | 2.35 | 1.8 | D | 2.4 | 1.7 | D | 2.2 | 1.45 | D | 3.4 | 2.8 | D | 2.9 | 2.45 | D | 2.25 | 1.8 | D |
| 18 | 1 | 1 | I | 1 | 1.3 | A | 1.4 | 1.3 | D | 1 | 1 | I | 1.15 | 1.15 | I | 1.2 | 1.7 | A |
| 19 | 1 | 1.1 | A | 1 | 1 | I | 1.3 | 1.85 | A | 1 | 1 | I | 1.05 | 1.35 | A | 1.2 | 1.8 | A |
| 20 | 1.35 | 1.2 | D | 1.45 | 1 | D | 1.35 | 1.75 | A | 1 | 1.8 | A | 1.3 | 1.8 | A | 1.15 | 1.7 | A |
| 21 | 1 | 1 | I | 1.3 | 1 | D | 1.3 | 1.65 | A | 1.8 | 2.2 | A | 1.7 | 2.15 | A | 1.75 | 1.5 | D |
| 22 | 1.35 | 2.1 | A | 1.65 | 1.75 | A | 1.45 | 1.65 | A | 1 | 1 | I | 1 | 1.45 | A | 1.75 | 2.15 | A |
| 23 | 1 | 1.5 | A | 1 | 1.2 | A | 1.4 | 1.55 | A | 1 | 1 | I | 1.25 | 1.35 | A | 1.35 | 1.95 | A |
| 24 | 1.1 | 1.2 | A | 1 | 1 | I | 1.8 | 2.2 | A | 2.2 | 2.2 | I | 1.95 | 2.4 | A | 1.3 | 2 | A |
| 25 | 1.2 | 1.9 | A | 1.15 | 1.8 | A | 1.4 | 1.85 | A | 1.4 | 2.4 | A | 1.35 | 2.25 | A | 1.65 | 2.65 | A |
| 26 | 1 | 1 | I | 1.3 | 1.45 | A | 1.45 | 1 | D | 1 | 1 | I | 1.05 | 1.05 | I | 1.7 | 1 | D |
| 27 | 1 | 1.4 | A | 1 | 1.3 | A | 1 | 1.7 | A | 1 | 1.8 | A | 1.05 | 2.25 | A | 1.15 | 2.3 | A |
| 28 | 1 | 1.5 | A | 1 | 1.7 | A | 1.75 | 1.7 | D | 1.8 | 3.4 | A | 1.65 | 2.65 | A | 1.2 | 1.8 | A |
| 29 | 1.1 | 1 | D | 1 | 1 | I | 1.6 | 1.6 | I | 1 | 1.8 | A | 1.55 | 1.85 | A | 1.3 | 1.6 | A |
| 30 | 1.4 | 1.6 | A | 1.3 | 1.75 | A | 1.85 | 1.9 | A | 2.2 | 2.2 | I | 2.05 | 2 | D | 2.2 | 2.1 | D |
| 31 | 2.35 | 1.65 | D | 2.05 | 1.8 | D | 2.3 | 1.75 | D | 1 | 1 | I | 1.5 | 2.05 | A | 2.85 | 1.95 | D |
| 32 | 3.65 | 2.35 | D | 3.6 | 2.65 | D | 2.4 | 2.6 | A | 4 | 4 | I | 3.15 | 3.4 | A | 3.25 | 2.45 | D |
| 33 | 2.6 | 2.9 | A | 3.15 | 3.05 | D | 2.4 | 2.15 | D | 4 | 4 | I | 3.4 | 3.25 | D | 2 | 2.55 | A |
| 34 | 1.6 | 1.3 | D | 1.65 | 1.15 | D | 1.45 | 2.05 | A | 1 | 1.4 | A | 1.35 | 1.7 | A | 2.1 | 1.6 | D |
| 35 | 1 | 1 | I | 1 | 1 | I | 1.3 | 1.15 | D | 1 | 1 | I | 1.1 | 1 | D | 1.2 | 1 | D |
| 36 | 1 | 1 | I | 1 | 1 | I | 1.75 | 1.45 | D | 1 | 1 | I | 1 | 1.25 | A | 1.4 | 1.4 | I |
| 37 | 1.5 | 1.3 | D | 2.15 | 1.5 | D | 1.55 | 1.7 | A | 1.6 | 1 | D | 1.75 | 1.4 | D | 1.4 | 1.35 | D |
| 38 | 1 | 1 | I | 1 | 1.3 | A | 1.35 | 1.45 | A | 1 | 1 | I | 1.75 | 1.25 | D | 1.15 | 1.15 | I |
| 39 | 2 | 1.85 | D | 1.8 | 2.2 | A | 1.85 | 2 | A | 1 | 1.8 | A | 1.65 | 2.35 | A | 2.3 | 2.2 | D |
| P | 1.41 | 1.52 | A | 1.43 | 1.52 | A | 1.65 | 1.69 | A | 1.42 | 1.65 | A | 1.53 | 1.73 | A | 1.65 | 1.78 | A |

En esta primera tabla comparativa (tabla 60) se puede observar las calificaciones de los 39 participantes respecto a las competencias, Orientación al Servicio (OS), Comunicación (C), Habilidad para Supervisar (HPS), Comprensión de Problemas (CP), Potencial de Aprendizaje (PA) y Apego a Lineamientos (AL). Las calificaciones corresponden a las dos aplicaciones realizadas, las cuales se pueden ubicar por los años 2013 y 2015. En cada competencia después de presentar las dos calificaciones, sigue una columna en blanco con la cual se puede observar si la calificación de la competencia Aumentó (A), Disminuyó o quedó Igual (I). Este análisis se hizo con la finalidad de saber cuántas competencias habían mejorado, cuántas habían quedado iguales, y cuántas habían disminuido.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla 61.
Resultados 2013 y 2015 (comparativo II)

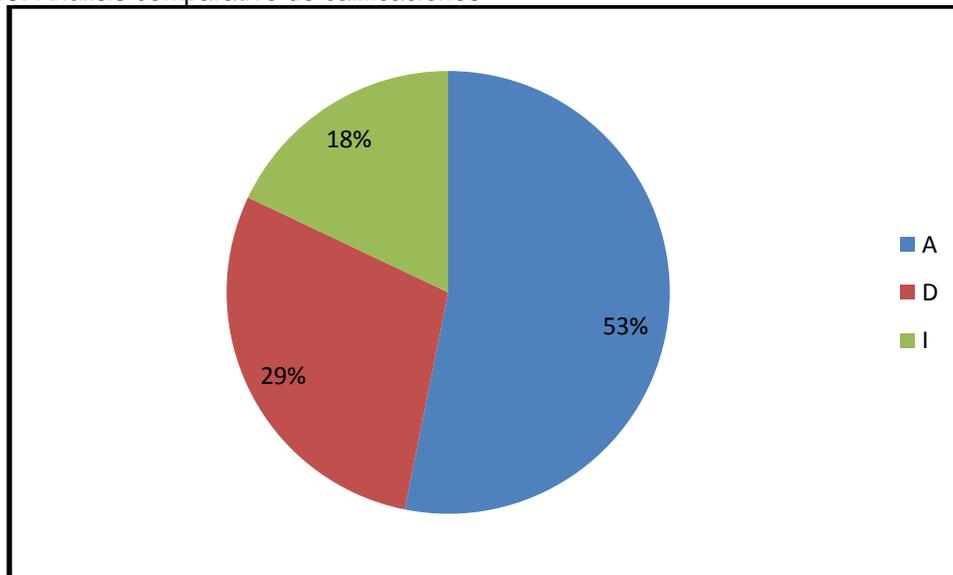
| | E | | | PM | | | HN | | | ANS | | | TI | | | PXCa | |
|----|------|------|---|------|------|---|------|------|---|------|------|---|------|------|---|------|------|
| | 2013 | 2015 | | 2013 | 2015 | | 2013 | 2015 | | 2013 | 2015 | | 2013 | 2015 | | 2013 | 2015 |
| 1 | 1.65 | 2 | A | 1.5 | 1.95 | A | 1 | 2 | A | 1.9 | 1.7 | D | 2.05 | 2.2 | A | 1.47 | 1.58 |
| 2 | 1.4 | 1.25 | D | 1.6 | 1.6 | I | 1 | 1 | I | 1.4 | 1.6 | A | 1.85 | 1.85 | I | 1.3 | 1.32 |
| 3 | 1.85 | 1.8 | D | 1.7 | 1.7 | I | 1.65 | 1.65 | I | 1.5 | 1.3 | D | 1.85 | 1.65 | D | 1.49 | 1.64 |
| 4 | 1.3 | 2.05 | A | 1.75 | 2.45 | A | 1 | 1 | I | 2.3 | 2.4 | A | 2.3 | 2.2 | D | 1.51 | 1.94 |
| 5 | 2.25 | 2.45 | A | 2.8 | 2.1 | D | 1 | 1.35 | A | 2.5 | 2.2 | D | 3.05 | 3 | D | 2.1 | 2.1 |
| 6 | 1.2 | 1.65 | A | 1 | 1.6 | A | 1 | 1 | I | 1 | 1.4 | A | 1.55 | 1.65 | A | 1.16 | 1.47 |
| 7 | 1 | 1.1 | A | 1 | 1 | I | 1 | 1 | I | 1 | 1.2 | A | 1.2 | 1.65 | A | 1.05 | 1.1 |
| 8 | 1.6 | 1.65 | A | 2.05 | 1.95 | D | 1 | 2.5 | A | 1.9 | 2 | A | 2 | 2.75 | A | 1.61 | 1.88 |
| 9 | 1.1 | 1.25 | A | 1 | 1.6 | A | 1.5 | 2.5 | A | 1.6 | 1.4 | D | 1.75 | 1.7 | D | 1.25 | 1.35 |
| 10 | 1.35 | 1.9 | A | 1.5 | 2.2 | A | 1 | 2 | A | 2 | 1.6 | D | 2.2 | 1.55 | D | 1.43 | 1.53 |
| 11 | 2 | 1.8 | D | 2.3 | 1.95 | D | 1 | 1.5 | A | 1.55 | 1.5 | D | 2.55 | 2.05 | D | 1.69 | 1.49 |
| 12 | 1.4 | 1.05 | D | 1 | 1.25 | A | 1 | 1 | I | 1 | 1.5 | A | 1.45 | 1.7 | A | 1.17 | 1.17 |
| 13 | 2.05 | 2.2 | A | 2.45 | 2.45 | I | 1.3 | 1.65 | A | 2.3 | 2.3 | I | 2.2 | 2.4 | A | 1.8 | 2 |
| 14 | 2.15 | 2.1 | D | 2.3 | 1.6 | D | 1.35 | 1.85 | A | 1.6 | 1.5 | D | 1.95 | 2.6 | A | 1.67 | 1.72 |
| 15 | 2.05 | 2.45 | A | 1.8 | 2.8 | A | 1.95 | 3.15 | A | 2.1 | 3.4 | A | 2.85 | 3.45 | A | 2.22 | 3.06 |
| 16 | 1.6 | 2.1 | A | 1.6 | 2.8 | A | 1 | 1 | I | 1.9 | 3.4 | A | 2.4 | 2.8 | A | 1.48 | 2.13 |
| 17 | 2.75 | 2.35 | D | 2.6 | 2.3 | D | 3.15 | 2.3 | D | 2.4 | 1.8 | D | 2.6 | 2.5 | D | 2.64 | 2.11 |
| 18 | 1.8 | 1.25 | D | 1.95 | 1.5 | D | 1 | 2 | A | 1.4 | 1.5 | A | 1.4 | 2.25 | A | 1.3 | 1.45 |
| 19 | 1.05 | 1.65 | A | 1.25 | 2.25 | A | 1 | 1 | I | 1.3 | 2.4 | A | 1.75 | 2.05 | A | 1.17 | 1.59 |
| 20 | 1.9 | 2 | A | 1.7 | 2.6 | A | 1 | 1.8 | A | 1.6 | 2 | A | 1.95 | 1.9 | D | 1.43 | 1.78 |
| 21 | 1.5 | 1.65 | A | 2.2 | 1.95 | D | 1.3 | 1.45 | A | 1.6 | 1.7 | A | 2 | 2.25 | A | 1.59 | 1.68 |
| 22 | 1.15 | 1.65 | A | 1.5 | 1.9 | A | 1 | 1 | I | 1.8 | 2.2 | A | 1.85 | 2.4 | A | 1.41 | 1.75 |
| 23 | 1.6 | 2.4 | A | 1.6 | 3 | A | 1 | 1.5 | A | 1.7 | 2.3 | A | 2 | 2.9 | A | 1.35 | 1.88 |
| 24 | 1.85 | 2.55 | A | 1.95 | 2.75 | A | 2.45 | 1.45 | D | 2.1 | 2.2 | A | 2.2 | 2.55 | A | 1.81 | 2.05 |
| 25 | 1.45 | 1.9 | A | 1.95 | 2.35 | A | 1.15 | 1.65 | A | 1.9 | 2.6 | A | 2.15 | 2.2 | A | 1.52 | 2.14 |
| 26 | 1.6 | 1.4 | D | 1.95 | 1.7 | D | 1 | 1.5 | A | 2 | 1.6 | D | 2 | 2.05 | A | 1.46 | 1.34 |
| 27 | 1.4 | 2.1 | A | 1.7 | 2.2 | A | 1 | 1.3 | A | 1.2 | 2.1 | A | 1.75 | 2.5 | A | 1.2 | 1.9 |
| 28 | 1.55 | 2.5 | A | 1.95 | 2.55 | A | 1.3 | 2.15 | A | 1.4 | 2 | A | 2 | 2.15 | A | 1.51 | 2.19 |
| 29 | 1.95 | 1.45 | D | 1.6 | 1.85 | A | 1 | 1.3 | A | 1.4 | 1.7 | A | 1.65 | 1.85 | A | 1.38 | 1.55 |
| 30 | 1.8 | 1.55 | D | 2.2 | 1.95 | D | 1.95 | 1.95 | I | 2 | 2.4 | A | 2.7 | 2.5 | D | 1.97 | 1.99 |
| 31 | 1.85 | 2.1 | A | 2.15 | 1.75 | D | 1 | 1 | I | 2.7 | 1.8 | D | 2.3 | 2.95 | A | 2 | 1.8 |
| 32 | 2.8 | 3.45 | A | 2.9 | 3 | A | 3 | 3.5 | A | 3.2 | 1.9 | D | 3.2 | 2.7 | D | 3.2 | 2.91 |
| 33 | 2.65 | 2.85 | A | 1.85 | 2.75 | A | 3.5 | 3.5 | I | 1.6 | 2.4 | A | 2.9 | 2.85 | D | 2.73 | 2.93 |
| 34 | 2.05 | 2.05 | I | 2.2 | 1.6 | D | 1 | 1.15 | A | 1.9 | 1.8 | D | 2.9 | 2.7 | D | 1.75 | 1.68 |
| 35 | 1.2 | 1.2 | I | 1.25 | 1.35 | A | 1.5 | 1 | D | 1.4 | 1.2 | D | 2.45 | 1.65 | A | 1.31 | 1.14 |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| | E | | | PM | | | HN | | | ANS | | | TI | | PXCa | | |
|-----------|------|------|---|------|------|---|------|------|---|------|------|---|------|------|------|------|------|
| | 2013 | 2015 | | 2013 | 2015 | | 2013 | 2015 | | 2013 | 2015 | | 2013 | 2015 | 2013 | 2015 | |
| 36 | 1.1 | 1.2 | A | 1.25 | 1.5 | A | 1 | 1 | I | 1.4 | 1.4 | I | 1.75 | 1.1 | D | 1.24 | 1.21 |
| 37 | 2.2 | 1.85 | D | 1.95 | 1.95 | I | 1.85 | 1.5 | D | 2.2 | 1.8 | D | 2.35 | 2.15 | D | 1.86 | 1.59 |
| 38 | 1.9 | 1.4 | D | 1.35 | 1.7 | A | 1 | 1 | I | 1.4 | 1.2 | D | 1.85 | 1.65 | D | 1.34 | 1.28 |
| 39 | 1.65 | 1.85 | A | 2.25 | 2.1 | D | 1 | 1.3 | A | 2.4 | 2.4 | I | 2.35 | 2.75 | A | 1.84 | 2.07 |
| P | 1.71 | 1.88 | A | 1.81 | 2.04 | A | 1.36 | 1.63 | A | 1.78 | 1.92 | A | 2.13 | 2.25 | A | 1.63 | 1.78 |

En esta segunda tabla comparativa (tabla 61) se puede observar las calificaciones de los 39 participantes respecto a las competencias, Eficacia (E), Precisión y Meticulosidad (PM), Habilidad Numérica (HN), Apego a Normas Sociales (ANS), Tendencia a la Integridad (TI) y el Promedio de cada caso (PXCa). Las calificaciones corresponden a las dos aplicaciones realizadas, las cuales se pueden ubicar por los años 2013 y 2015. En cada competencia después de presentar las dos calificaciones, sigue una columna en blanco con la cual se puede observar si la calificación de la competencia Aumentó (A), Disminuyó o quedó Igual (I). Este análisis se hizo con la finalidad de saber cuántas competencias habían mejorado, cuántas habían quedado iguales, y cuántas habían disminuido.

Figura 15. Análisis comparativo de calificaciones

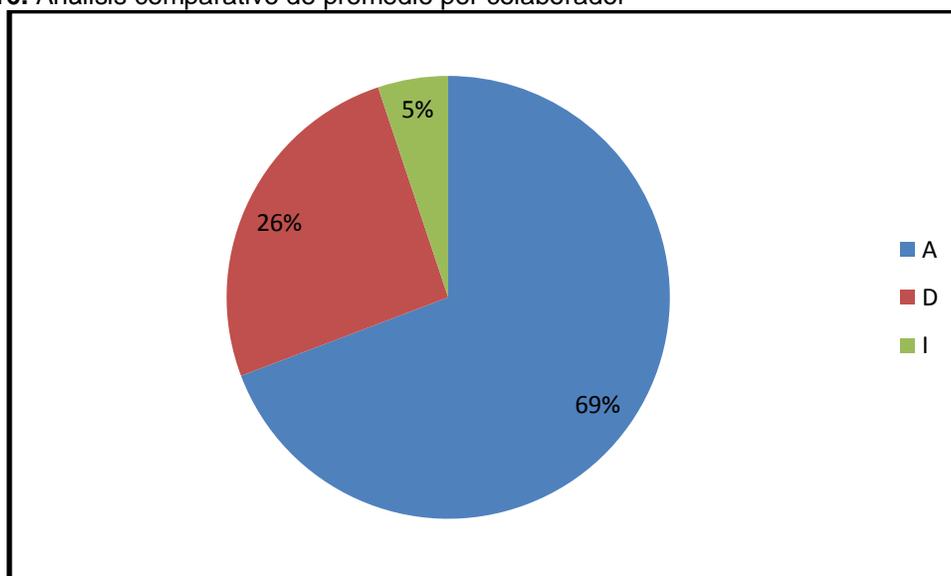


La figura 15 explica el porcentaje de aumento, disminución o igualdad que existió en todas las calificaciones de competencias de todos los casos, para esto se compara la calificación de cada competencia de cada caso y se compara con la segunda aplicación, como se muestra en las tablas 59 y 60. Para esta gráfica se tomaron en cuenta 429 calificaciones, resultado de 39 colaboradores por 11 competencias. El 53% de las calificaciones tuvieron un aumento en su resultado,

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

el 29% de las calificaciones disminuyeron en su resultado y el 18% se quedaron igual.

Figura 16. Análisis comparativo de promedio por colaborador



En la figura 16 se observa el porcentaje de aumento, disminución o igualdad que existió en todas las calificaciones de competencias de todos los casos, para esto se compara el promedio de las calificaciones de cada caso y se compara con la segunda aplicación, como se muestra en las tablas 59 y 60 en la última columna. Para esta gráfica se tomaron en cuenta los promedios de los 39 participantes en sus dos aplicaciones. El 69% de promedios de cada caso aumentaron en sus calificaciones, el 26% disminuyeron y el 5% de promedios quedaron iguales.

Tabla 62

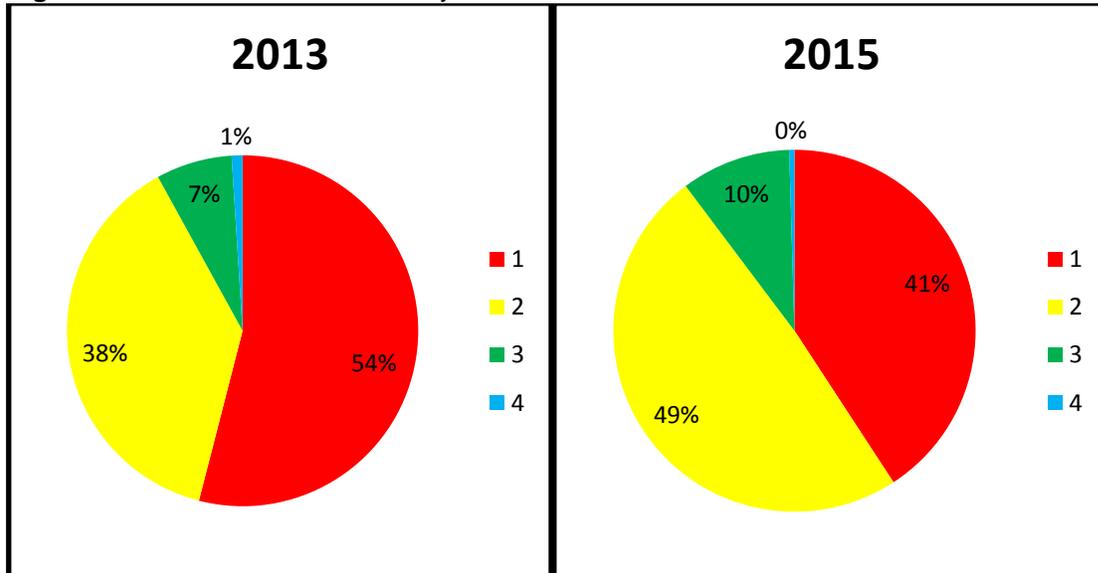
Medias por competencia 2013 y 2015

| Competencia | 2013 | 2015 | Dif. |
|----------------------------------|------|------|------|
| Orientación al servicio | 1.33 | 1.48 | .15 |
| Comunicación | 1.37 | 1.46 | .09 |
| Habilidad para supervisar | 1.60 | 1.66 | .06 |
| Comprensión de problemas | 1.36 | 1.57 | .21 |
| Potencial de aprendizaje | 1.47 | 1.66 | .19 |
| Apego a lineamientos | 1.55 | 1.76 | .21 |
| Eficacia | 1.69 | 1.83 | .14 |
| Precisión y meticulosidad | 1.76 | 2.00 | .24 |
| Habilidad numérica | 1.32 | 1.57 | .25 |
| Apego a normas sociales | 1.60 | 1.92 | .32 |
| Tendencia a la integridad | 2.11 | 2.21 | .10 |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

En la tabla 62 se muestran las medias generales por competencias de las dos aplicaciones, donde se puede observar un aumento en el promedio de la primera aplicación a la segunda en todos los casos. La competencia con un mayor aumento fue apego a normas sociales, seguida de habilidad numérica. La competencia con menor aumento fue habilidad para supervisar, seguida de comunicación.

Figura 17. Niveles de dominio 2013 y 2015



En la figura 17 se muestra el comparativo de niveles de dominio entre una aplicación y otra en donde se puede observar que el nivel de dominio en la segunda aplicación presenta diferencias respecto a la primera, encontrando que en el nivel 1 existe una disminución en cuanto a porcentaje (54% en 1ra aplicación, y 41% en la 2da aplicación) siendo en la primera aplicación el porcentaje más alto. El nivel 2 presenta un aumento (38% 1ra aplicación, 49% 2da aplicación) siendo en la segunda aplicación el nivel con mayor porcentaje esto indica que a nivel general, en cuanto a niveles de dominio, existió un desarrollo de competencias. El nivel 3 presenta un aumento de 1% respecto a la primera aplicación y el nivel cuatro presenta una disminución de 1%.

Los siguientes resultados se realizaron con la finalidad de poder analizar el efecto de la retroalimentación de una forma cuantitativa. Se presenta cada caso, con las competencias blandas, y sus respectivas calificaciones tanto de 2013 como de 2015, algunas calificaciones del 2013 se encuentran con un tono diferente y significa la calificación de la competencia elegida como Área de Oportunidad (AO), esta última fue elegida por su bajo puntaje, pero también por decisión del colaborador. Entre las dos calificaciones se encuentran las actividades que se recomendaron durante las sesiones de retroalimentación para mejorar el Área de Oportunidad. Posterior a la calificación de 2015 se encuentra una columna (<AO) que muestra si existió un aumento de calificación específicamente en la competencia designada como Área de Oportunidad de la primera aplicación a la segunda. La siguiente columna (Disp.) muestra la

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

disposición que tuvieron los colaboradores para mejorar sus competencias, y ésta se determina si el colaborador quiso realizar un compromiso por escrito por él mismo, especificando qué competencia mejoraría y cómo.

Tabla 63

Resultados por caso. Área de Oportunidad

| CASO | COMPETENCIAS | 2013 | ACTIVIDADES | 2015 < AO | Disp. | | |
|-----------------|---------------------------|-------------|---|-----------|-------|----|----|
| 1.- | Comprensión de problemas | 1 | | 1 | No | Si | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.4 | | 1.3 | | | |
| | Apego a lineamientos | 1.7 | | 1.55 | | | |
| | Eficacia | 1.65 | | 2 | | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1.5 | Se le recomendaron juegos de mesa que estimulen su mente | 1.95 | | | |
| | Orientación al servicio | 1 | | 1 | | | |
| | Comunicación | 1 | | 1 | | | |
| | Habilidad numérica | 1 | | 2 | | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.95 | | 1.65 | | | |
| | Apego a normas sociales | 1.9 | | 1.7 | | | |
| | Tendencia a la integridad | 2.05 | | 2.2 | | | |
| PROMEDIO | 1.47 | 1.58 | | | | | |
| 2.- | Comprensión de problemas | 1 | | | 1 | No | No |
| | Potencial de Aprendizaje | 1 | | | 1.1 | | |
| | Apego a lineamientos | 1.35 | | | 1.5 | | |
| | Eficacia | 1.4 | | 1.25 | | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1.6 | Se le recomendó alguna actividad donde pudiera desarrollar más su mente | 1.6 | | | |
| | Orientación al servicio | 1 | | 1.2 | | | |
| | Comunicación | 1 | | 1.15 | | | |
| | Habilidad numérica | 1 | | 1 | | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.65 | | 1.25 | | | |
| | Apego a normas sociales | 1.5 | | 1.6 | | | |
| | Tendencia a la integridad | 1.85 | | 1.85 | | | |
| PROMEDIO | 1.31 | 1.32 | | | | | |
| 3.- | Comprensión de problemas | 1.4 | | | 2.4 | Si | Si |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.4 | | | 1.95 | | |
| | Apego a lineamientos | 1.1 | | | 1.35 | | |
| | Eficacia | 1.85 | | 1.8 | | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1.7 | No se realizó compromiso, aunque se le dieron a conocer sus resultados | 1.7 | | | |
| | Orientación al servicio | 1.45 | | 1.5 | | | |
| | Comunicación | 1.3 | | 1.55 | | | |
| | Habilidad numérica | 1.65 | | 1.65 | | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.15 | | 1.15 | | | |
| | Apego a normas sociales | 1.7 | | 1.3 | | | |
| | Tendencia a la integridad | 1.85 | | 1.65 | | | |
| PROMEDIO | 1.5 | 1.64 | | | | | |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| CASO | COMPETENCIAS | 2013 | ACTIVIDADES | 2015 | < AO | Disp. | | | |
|-----------------|---------------------------|-------------|--|--|------|-------|------|----|----|
| 4.- | Comprensión de problemas | 1 | | 1 | | | | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.35 | | 1.5 | | | | | |
| | Apego a lineamientos | 1.8 | | 2.1 | | | | | |
| | Eficacia | 1.3 | | 2.05 | | | | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1.75 | | 2.45 | | | | | |
| | Orientación al servicio | 1 | Lectura | 2.3 | Si | Si | | | |
| | Comunicación | 1 | | 2.25 | | | | | |
| | Habilidad numérica | 1 | | 1 | | | | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.8 | | 2.1 | | | | | |
| | Apego a normas sociales | 2.3 | | 2.4 | | | | | |
| | Tendencia a la integridad | 2.3 | | 2.2 | | | | | |
| PROMEDIO | 1.51 | 1.94 | | | | | | | |
| 5.- | Comprensión de problemas | 1 | | | | | 1.6 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.1 | | | | | 1.55 | | |
| | Apego a lineamientos | 2.4 | | | | | 2.1 | | |
| | Eficacia | 2.25 | | 2.45 | | | | | |
| | Precisión y meticulosidad | 2.8 | Se le recomendaron actividades que estimularan su actividad mental | 2.1 | Si | Si | | | |
| | Orientación al servicio | 2.85 | | 2.3 | | | | | |
| | Comunicación | 1.75 | | 2.3 | | | | | |
| | Habilidad numérica | 1 | | 1.35 | | | | | |
| | Habilidad para supervisar | 2.35 | | 2.1 | | | | | |
| | Apego a normas sociales | 2.5 | | 2.2 | | | | | |
| | Tendencia a la integridad | 3.05 | | 3 | | | | | |
| PROMEDIO | 2.1 | 2.1 | | | | | | | |
| 6.- | Comprensión de problemas | 1.2 | | | | | 1 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.2 | | | | | 1.7 | | |
| | Apego a lineamientos | 1 | | 1.2 | | | | | |
| | Eficacia | 1.2 | | 1.65 | | | | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1 | Se le recomendó mayor convivencia y lectura | 1.6 | No | No | | | |
| | Orientación al servicio | 1.3 | | 1.65 | | | | | |
| | Comunicación | 1.2 | | 1.8 | | | | | |
| | Habilidad numérica | 1 | | 1 | | | | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.3 | | 1.55 | | | | | |
| | Apego a normas sociales | 1 | | 1.4 | | | | | |
| | Tendencia a la integridad | 1.55 | | 1.65 | | | | | |
| PROMEDIO | 1.16 | 1.47 | | | | | | | |
| 7.- | Comprensión de problemas | 1 | | Se le recomendó leer, o resolver sopas de letras | | | 1 | No | No |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.2 | | | | | 1.05 | | |
| | Apego a lineamientos | 1 | 1.15 | | | | | | |
| | Eficacia | 1 | 1.1 | | | | | | |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| CASO | COMPETENCIAS | 2013 | ACTIVIDADES | 2015 | < AO | Disp. |
|----------|---------------------------|------|--|------|------|-------|
| 7.- | Precisión y meticulosidad | 1 | | 1 | | |
| | Orientación al servicio | 1 | | 1 | | |
| | Comunicación | 1 | | 1 | | |
| | Habilidad numérica | 1 | Se le recomendó leer, o resolver sopas de letras | 1 | No | No |
| | Habilidad para supervisar | 1.15 | | 1 | | |
| | Apego a normas sociales | 1 | | 1.2 | | |
| | Tendencia a la integridad | 1.2 | | 1.65 | | |
| PROMEDIO | 1.05 | | 1.1 | | | |
| 8.- | Comprensión de problemas | 1 | | 1 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.15 | | 1.05 | | |
| | Apego a lineamientos | 2.4 | | 2.15 | | |
| | Eficacia | 1.6 | | 1.65 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 2.05 | Se le recomendaron juegos de mesa que estimulen su mente | 1.95 | No | Si |
| | Orientación al servicio | 1.3 | | 2.35 | | |
| | Comunicación | 1.45 | | 1.35 | | |
| | Habilidad numérica | 1 | | 2.5 | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.9 | | 1.95 | | |
| | Apego a normas sociales | 1.9 | | 2 | | |
| | Tendencia a la integridad | 2 | 2.75 | | | |
| PROMEDIO | 1.61 | | 1.88 | | | |
| 9.- | Comprensión de problemas | 1 | | 1 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.4 | | 1.05 | | |
| | Apego a lineamientos | 1 | | 1.2 | | |
| | Eficacia | 1.1 | | 1.25 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1 | | 1.6 | | |
| | Orientación al servicio | 1 | Lectura, juegos de mesa etc. | 1 | No | Si |
| | Comunicación | 1.3 | | 1 | | |
| | Habilidad numérica | 1.5 | | 2.5 | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.15 | | 1.15 | | |
| | Apego a normas sociales | 1.6 | | 1.4 | | |
| | Tendencia a la integridad | 1.75 | 1.7 | | | |
| PROMEDIO | 1.25 | | 1.35 | | | |
| 10.- | Comprensión de problemas | 1 | | 1 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.05 | | 1.05 | | |
| | Apego a lineamientos | 1.7 | | 1.4 | | |
| | Eficacia | 1.35 | Lectura | 1.9 | Si | Si |
| | Precisión y meticulosidad | 1.5 | | 2.2 | | |
| | Orientación al servicio | 1 | | 1.3 | | |
| | Comunicación | 1 | | 1.5 | | |
| | Habilidad numérica | 1 | | 2 | | |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| CASO | COMPETENCIAS | 2013 | ACTIVIDADES | 2015 | < AO | Disp. |
|---------------------------|---------------------------|------|------------------------------|------|------|-------|
| 10.- | Habilidad para supervisar | 1.95 | | 1.35 | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.55 | | 1.5 | | |
| | Apego a normas sociales | 2 | Lectura | 1.5 | Si | Si |
| | Tendencia a la integridad | 2.55 | | 2.05 | | |
| | PROMEDIO | 1.64 | | 1.49 | | |
| 11.- | Comprensión de problemas | 1 | | 1 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.6 | | 1.05 | | |
| | Apego a lineamientos | 1.8 | | 1.5 | | |
| | Eficacia | 2 | | 1.8 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 2.3 | | 1.95 | | |
| | Orientación al servicio | 1.4 | Se le recomendó leer | 1.3 | No | Si |
| | Comunicación | 1.8 | | 1.2 | | |
| | Habilidad numérica | 1 | | 1.5 | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.55 | | 1.5 | | |
| | Apego a normas sociales | 2 | | 1.5 | | |
| | Tendencia a la integridad | 2.55 | | 2.05 | | |
| PROMEDIO | 1.64 | | 1.49 | | | |
| 12.- | Comprensión de problemas | 1 | | 1 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.25 | | 1.05 | | |
| | Apego a lineamientos | 1 | | 1.2 | | |
| | Eficacia | 1.4 | | 1.05 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1 | | 1.25 | | |
| | Orientación al servicio | 1.3 | No quiso realizar compromiso | 1 | No | No |
| | Comunicación | 1.2 | | 1 | | |
| | Habilidad numérica | 1 | | 1 | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.25 | | 1.15 | | |
| | Apego a normas sociales | 1 | | 1.5 | | |
| | Tendencia a la integridad | 1.45 | | 1.7 | | |
| PROMEDIO | 1.17 | | 1.17 | | | |
| 13.- | Comprensión de problemas | 1.8 | | 2.4 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.75 | | 2 | | |
| | Apego a lineamientos | 2.05 | | 2.1 | | |
| | Eficacia | 2.05 | | 2.2 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 2.45 | | 2.45 | | |
| | Orientación al servicio | 1.1 | Continuar con sus estudios | 1.2 | Si | Si |
| | Comunicación | 1 | | 1.35 | | |
| | Habilidad numérica | 1.3 | | 1.65 | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.85 | | 2 | | |
| | Apego a normas sociales | 2.3 | | 2.3 | | |
| Tendencia a la integridad | 2.2 | | 2.4 | | | |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| CASO | COMPETENCIAS | 2013 | ACTIVIDADES | 2015 | < AO | Disp. | | | |
|----------|---------------------------|------|--|------|------|-------|------|--|--|
| 14.- | Comprensión de problemas | 1.6 | | 1.6 | | | | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.4 | | 1.8 | | | | | |
| | Apego a lineamientos | 1.7 | | 1.4 | | | | | |
| | Eficacia | 2.15 | | 2.1 | | | | | |
| | Precisión y meticulosidad | 2.3 | | 1.6 | | | | | |
| | Orientación al servicio | 1.2 | Se le recomendaron acciones para mejorar su servicio | 1.2 | No | Si | | | |
| | Comunicación | 1.35 | | 1.35 | | | | | |
| | Habilidad numérica | 1.35 | | 1.85 | | | | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.8 | | 1.95 | | | | | |
| | Apego a normas sociales | 1.6 | | 1.5 | | | | | |
| | Tendencia a la integridad | 1.95 | | 2.6 | | | | | |
| PROMEDIO | 1.67 | | | | | | | | |
| 15.- | Comprensión de problemas | 2.2 | | | | | 3.4 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 2.55 | | | | | 3.1 | | |
| | Apego a lineamientos | 1.9 | | | | | 3.1 | | |
| | Eficacia | 2.05 | | 2.45 | | | | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1.8 | Mas orden en sus actividades así como la posibilidad de continuar con sus estudios | 2.8 | Si | Si | | | |
| | Orientación al servicio | 2.25 | | 3.25 | | | | | |
| | Comunicación | 2.45 | | 3.1 | | | | | |
| | Habilidad numérica | 1.95 | | 3.15 | | | | | |
| | Habilidad para supervisar | 2.3 | | 2.45 | | | | | |
| | Apego a normas sociales | 2.1 | | 3.4 | | | | | |
| | Tendencia a la integridad | 2.85 | | 3.45 | | | | | |
| PROMEDIO | 2.22 | 3.06 | | | | | | | |
| 16.- | Comprensión de problemas | 1 | | | | | 1 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.15 | | | | | 1.45 | | |
| | Apego a lineamientos | 1.5 | | 2.7 | | | | | |
| | Eficacia | 1.6 | | 2.1 | | | | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1.6 | | 2.8 | | | | | |
| | Orientación al servicio | 1.3 | Actividades para mejorar comunicación | 2.2 | Si | Si | | | |
| | Comunicación | 1.2 | | 1.7 | | | | | |
| | Habilidad numérica | 1 | | 1 | | | | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.65 | | 2.25 | | | | | |
| | Apego a normas sociales | 1.9 | | 3.4 | | | | | |
| | Tendencia a la integridad | 2.4 | | 2.8 | | | | | |
| PROMEDIO | 1.48 | 2.13 | | | | | | | |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| CASO | COMPETENCIAS | 2013 | ACTIVIDADES | 2015 | < AO | Disp. |
|---------------------------|---------------------------|------|------------------|------|------|-------|
| 17.- | Comprensión de problemas | 3.4 | | 2.8 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 2.9 | | 2.45 | | |
| | Apego a lineamientos | 2.25 | | 1.8 | | |
| | Eficacia | 2.75 | | 2.35 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 2.6 | Se le recomendó | 2.3 | | |
| | Orientación al servicio | 2.35 | mejorar el | 1.8 | No | Si |
| | Comunicación | 2.4 | contacto con sus | 1.7 | | |
| | Habilidad numérica | 3.15 | compañeros | 2.3 | | |
| | Habilidad para supervisar | 2.2 | | 1.45 | | |
| | Apego a normas sociales | 2.4 | | 1.8 | | |
| | Tendencia a la integridad | 2.6 | | 2.5 | | |
| | PROMEDIO | 2.64 | | 2.11 | | |
| 18.- | Comprensión de problemas | 1 | | 1 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.15 | | 1.15 | | |
| | Apego a lineamientos | 1.2 | Se le recomendó | 1.7 | | |
| | Eficacia | 1.8 | control de sus | 1.25 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1.95 | impulsos y | 1.5 | | |
| | Orientación al servicio | 1 | apego a | 1 | Si | Si |
| | Comunicación | 1 | lineamientos | 1.3 | | |
| | Habilidad numérica | 1 | además de la | 2 | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.4 | posibilidad de | 1.3 | | |
| | Apego a normas sociales | 1.4 | continuar con | 1.5 | | |
| | Tendencia a la integridad | 1.4 | sus estudios | 2.25 | | |
| | PROMEDIO | 1.3 | | 1.45 | | |
| 19.- | Comprensión de problemas | 1 | | 1 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1 | | 1.35 | | |
| | Apego a lineamientos | 1.2 | | 1.8 | | |
| | Eficacia | 1.05 | | 1.65 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1.25 | | 2.25 | | |
| | Orientación al servicio | 1 | Terminar la | 1.1 | Si | Si |
| | Comunicación | 1 | primaria | 1 | | |
| | Habilidad numérica | 1 | | 1 | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.3 | | 1.85 | | |
| | Apego a normas sociales | 1.3 | | 2.4 | | |
| Tendencia a la integridad | 1.75 | | 2.05 | | | |
| | PROMEDIO | | | 1.59 | | |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| CASO | COMPETENCIAS | 2013 | ACTIVIDADES | 2015 | < AO | Disp. |
|------|---------------------------|------|-------------------|------|------|-------|
| 20.- | Comprensión de problemas | 1 | | 1.8 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.3 | | 1.8 | | |
| | Apego a lineamientos | 1 | | 1.7 | | |
| | Eficacia | 1.9 | | 2 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1.7 | | 2.6 | | |
| | Orientación al servicio | 1.35 | No mostró interés | 1.2 | Si | No |
| | Comunicación | 1.45 | | 1 | | |
| | Habilidad numérica | 1 | | 1.8 | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.35 | | 1.75 | | |
| | Apego a normas sociales | 1.6 | | 2 | | |
| | Tendencia a la integridad | 1.95 | | 1.9 | | |
| | PROMEDIO | 1.43 | | 1.78 | | |
| 21.- | Comprensión de problemas | 1.8 | | 2.2 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.7 | | 2.15 | | |
| | Apego a lineamientos | 1.75 | | 1.5 | | |
| | Eficacia | 1.5 | | 1.65 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 2.2 | | 1.95 | | |
| | Orientación al servicio | 1 | No mostró interés | 1 | No | No |
| | Comunicación | 1.3 | | 1 | | |
| | Habilidad numérica | 1.3 | | 1.45 | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.3 | | 1.65 | | |
| | Apego a normas sociales | 1.6 | | 1.6 | | |
| | Tendencia a la integridad | 2 | | 2.25 | | |
| | PROMEDIO | 1.59 | | 1.68 | | |
| 22.- | Comprensión de problemas | 1 | | 1 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1 | | 1.45 | | |
| | Apego a lineamientos | 1.75 | | 2.15 | | |
| | Eficacia | 1.15 | | 1.65 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1.5 | | 1.9 | | |
| | Orientación al servicio | 1.35 | Juegos de mesa | 2.1 | No | Si |
| | Comunicación | 1.65 | | 1.75 | | |
| | Habilidad numérica | 1 | | 1 | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.4 | | 1.65 | | |
| | Apego a normas sociales | 1.8 | | 2.2 | | |
| | Tendencia a la integridad | 1.85 | | 2.4 | | |
| | PROMEDIO | 1.41 | | 1.75 | | |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| CASO | COMPETENCIAS | 2013 | ACTIVIDADES | 2015 | < AO | Disp. |
|---------------------------|---------------------------|------|---------------------|------|------|-------|
| 23.- | Comprensión de problemas | 1 | | 1 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.25 | | 1.35 | | |
| | Apego a lineamientos | 1.35 | | 1.95 | | |
| | Eficacia | 1.6 | | 2.4 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1.6 | | 3 | | |
| | Orientación al servicio | 1 | No se realizó | 1.5 | No | No |
| | Comunicación | 1 | compromiso | 1.2 | | |
| | Habilidad numérica | 1 | | 1.5 | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.4 | | 1.55 | | |
| | Apego a normas sociales | 1.7 | | 1.95 | | |
| Tendencia a la integridad | 2 | | 2.9 | | | |
| | PROMEDIO | 1.35 | | 1.88 | | |
| 24.- | Comprensión de problemas | 2.2 | | 2.2 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.95 | | 2.4 | | |
| | Apego a lineamientos | 1.3 | | 2 | | |
| | Eficacia | 1.85 | Realizar ejercicios | 2.55 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1.95 | matemáticos y | 2.75 | | |
| | Orientación al servicio | 1.1 | buscar | 1.2 | No | Si |
| | Comunicación | 1 | información para | 1 | | |
| | Habilidad numérica | 2.45 | estudiar la prepa | 1.45 | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.8 | en línea | 2.2 | | |
| | Apego a normas sociales | 2.1 | | 2.2 | | |
| Tendencia a la integridad | 2.2 | | 2.55 | | | |
| | PROMEDIO | 1.81 | | 2.05 | | |
| 25.- | Comprensión de problemas | 1.4 | | 2.4 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.35 | | 2.25 | | |
| | Apego a lineamientos | 1.65 | | 2.65 | | |
| | Eficacia | 1.45 | | 1.9 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1.95 | | 2.35 | | |
| | Orientación al servicio | 1.2 | Lectura | 1.9 | Si | Si |
| | Comunicación | 1.15 | | 1.8 | | |
| | Habilidad numérica | 1.15 | | 1.65 | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.4 | | 1.85 | | |
| | Apego a normas sociales | 2 | | 2.6 | | |
| Tendencia a la integridad | 2.15 | | 2.2 | | | |
| | PROMEDIO | 1.52 | | 2.14 | | |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| CASO | COMPETENCIAS | 2013 | ACTIVIDADES | 2015 | < AO | Disp. |
|------|---------------------------|------|------------------|------|------|-------|
| 26.- | Comprensión de problemas | 1 | | 1 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.05 | | 1.05 | | |
| | Apego a lineamientos | 1.7 | | 1 | | |
| | Eficacia | 1.6 | | 1.4 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1.95 | Se le | 1.7 | | |
| | Orientación al servicio | 1 | recomendaron | 1 | | |
| | Comunicación | 1.3 | actividades para | 1.45 | No | Si |
| | Habilidad numérica | 1 | mejorar su | 1.5 | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.45 | habilidad | 1 | | |
| | Apego a normas sociales | 2 | numérica | 1.6 | | |
| | Tendencia a la integridad | 2 | | 2.05 | | |
| | PROMEDIO | 1.45 | | 1.34 | | |
| 27.- | Comprensión de problemas | 1 | | 2.25 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.05 | | 1.8 | | |
| | Apego a lineamientos | 1.15 | | 2.3 | | |
| | Eficacia | 1.4 | | 2.1 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1.7 | Actividades para | 2.2 | | |
| | Orientación al servicio | 1 | mejorar su | 1.4 | | |
| | Comunicación | 1 | habilidad para | 1.3 | Si | Si |
| | Habilidad numérica | 1 | supervisar | 1.3 | | |
| | Habilidad para supervisar | 1 | | 1.7 | | |
| | Apego a normas sociales | 1.2 | | 2.1 | | |
| | Tendencia a la integridad | 1.75 | | 2.5 | | |
| | PROMEDIO | 1.2 | | 1.9 | | |
| 28.- | Comprensión de problemas | 1.8 | | 3.4 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.65 | | 2.65 | | |
| | Apego a lineamientos | 1.2 | | 1.8 | | |
| | Eficacia | 1.55 | | 2.5 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1.95 | Se le | 2.55 | | |
| | Orientación al servicio | 1 | recomendó | 1.5 | | |
| | Comunicación | 1 | lectura para | 1.7 | Si | Si |
| | Habilidad numérica | 1.3 | mejorar su | 2.15 | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.75 | vocabulario | 1.7 | | |
| | Apego a normas sociales | 1.4 | | 2 | | |
| | Tendencia a la integridad | 2 | | 2.15 | | |
| | PROMEDIO | 1.51 | | 2.19 | | |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| CASO | COMPETENCIAS | 2013 | ACTIVIDADES | 2015 | < AO | Disp. | |
|----------|---------------------------|------|--|------|------|-------|--|
| 29.- | Comprensión de problemas | 1 | | 1.8 | | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.55 | | 1.85 | | | |
| | Apego a lineamientos | 1.3 | | 1.6 | | | |
| | Eficacia | 1.95 | | 1.45 | | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1.6 | Se le recomendaron actividades que estimularan su actividad mental | 1.85 | | | |
| | Orientación al servicio | 1.1 | | 1 | Si | Si | |
| | Comunicación | 1 | | 1 | | | |
| | Habilidad numérica | 1 | | 1.3 | | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.65 | | 1.6 | | | |
| | Apego a normas sociales | 1.5 | | 1.7 | | | |
| | Tendencia a la integridad | 1.65 | | 1.85 | | | |
| PROMEDIO | 1.39 | 1.55 | | | | | |
| 30.- | Comprensión de problemas | 2.2 | | | 2.2 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 2.05 | | | 2 | | |
| | Apego a lineamientos | 2.2 | | 2.1 | | | |
| | Eficacia | 1.8 | | 1.55 | | | |
| | Precisión y meticulosidad | 2.2 | Lectura y un mejor trato hacia sus compañeros | 1.95 | | | |
| | Orientación al servicio | 1.4 | | 1.6 | Si | Si | |
| | Comunicación | 1.3 | | 1.75 | | | |
| | Habilidad numérica | 1.95 | | 1.95 | | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.85 | | 1.9 | | | |
| | Apego a normas sociales | 2 | | 2.4 | | | |
| | Tendencia a la integridad | 2.7 | | 2.5 | | | |
| PROMEDIO | 1.97 | 1.99 | | | | | |
| 31.- | Comprensión de problemas | 1 | | | 1 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.5 | | | 2.05 | | |
| | Apego a lineamientos | 2.85 | | 1.95 | | | |
| | Eficacia | 1.85 | | 2.1 | | | |
| | Precisión y meticulosidad | 2.15 | Juegos de mesa, que estimulen su actividad mental | 1.75 | | | |
| | Orientación al servicio | 2.35 | | 1.65 | No | Si | |
| | Comunicación | 2.05 | | 1.8 | | | |
| | Habilidad numérica | 1 | | 1 | | | |
| | Habilidad para supervisar | 2.3 | | 1.75 | | | |
| | Apego a normas sociales | 2.7 | | 1.8 | | | |
| | Tendencia a la integridad | 2.3 | | 2.95 | | | |
| PROMEDIO | 2 | 1.8 | | | | | |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| CASO | COMPETENCIAS | 2013 | ACTIVIDADES | 2015 | < AO | Disp. |
|------|---------------------------|------|--------------------|------|------|-------|
| 32.- | Comprensión de problemas | 4 | | 4 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 3.15 | | 3.4 | | |
| | Apego a lineamientos | 3.25 | | 2.45 | | |
| | Eficacia | 2.8 | Se le recomendó | 3.45 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 2.9 | lectura | 3 | | |
| | Orientación al servicio | 3.65 | relacionada con el | 2.35 | Si | Si |
| | Comunicación | 3.6 | liderazgo, así | 2.65 | | |
| | Habilidad numérica | 3 | como continuar | 3.5 | | |
| | Habilidad para supervisar | 2.4 | con sus estudios | 2.6 | | |
| | Apego a normas sociales | 3.2 | | 1.9 | | |
| | Tendencia a la integridad | 3.2 | | 2.7 | | |
| | PROMEDIO | 3.2 | | 2.91 | | |
| 33.- | Comprensión de problemas | 4 | | 4 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 3.4 | | 3.25 | | |
| | Apego a lineamientos | 2 | | 2.55 | | |
| | Eficacia | 2.65 | Se le | 2.85 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1.85 | recomendaron | 2.75 | | |
| | Orientación al servicio | 2.6 | actividades para | 2.9 | Si | Si |
| | Comunicación | 3.15 | mejorar sus | 3.05 | | |
| | Habilidad numérica | 3.5 | habilidades | 3.5 | | |
| | Habilidad para supervisar | 2.45 | sociales | 2.15 | | |
| | Apego a normas sociales | 1.6 | | 2.4 | | |
| | Tendencia a la integridad | 2.9 | | 2.85 | | |
| | PROMEDIO | 2.71 | | 2.93 | | |
| 34.- | Comprensión de problemas | 1 | | 1.4 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.35 | | 1.7 | | |
| | Apego a lineamientos | 2.1 | | 1.6 | | |
| | Eficacia | 2.05 | | 2.05 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 2.2 | | 1.6 | | |
| | Orientación al servicio | 1.6 | El colaborador no | 1.3 | Si | Si |
| | Comunicación | 1.65 | realizó | 1.15 | | |
| | Habilidad numérica | 1 | compromiso | 1.15 | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.45 | | 2.05 | | |
| | Apego a normas sociales | 1.9 | | 1.8 | | |
| | Tendencia a la integridad | 2.9 | | 2.7 | | |
| | PROMEDIO | 1.75 | | 1.68 | | |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| CASO | COMPETENCIAS | 2013 | ACTIVIDADES | 2015 | < AO | Disp. |
|------|---------------------------|------|------------------|------|------|-------|
| 35.- | Comprensión de problemas | 1 | | 1 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.1 | | 1 | | |
| | Apego a lineamientos | 1.2 | | 1 | | |
| | Eficacia | 1.2 | Se le recomendó | 1.2 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1.25 | mejorar sus | 1.35 | | |
| | Orientación al servicio | 1 | habilidades | 1 | No | No |
| | Comunicación | 1 | sociales así | 1 | | |
| | Habilidad numérica | 1.5 | como la lectura | 1 | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.35 | para aumentar | 1.15 | | |
| | Apego a normas sociales | 1.4 | su vocabulario | 1.2 | | |
| | Tendencia a la integridad | 2.45 | | 1.65 | | |
| | PROMEDIO | 1.31 | | 1.14 | | |
| 36.- | Comprensión de problemas | 1 | | 1 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1 | | 1.25 | | |
| | Apego a lineamientos | 1.4 | | 1.4 | | |
| | Eficacia | 1.1 | | 1.2 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1.25 | Se le | 1.5 | | |
| | Orientación al servicio | 1 | recomendaron | 1 | No | Si |
| | Comunicación | 1 | actividades que | 1 | | |
| | Habilidad numérica | 1 | estimularan su | 1 | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.75 | actividad mental | 1.45 | | |
| | Apego a normas sociales | 1.4 | | 1.4 | | |
| | Tendencia a la integridad | 1.75 | | 1.1 | | |
| | PROMEDIO | 1.24 | | 1.21 | | |
| 37.- | Comprensión de problemas | 1.6 | | 1 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.75 | | 1.4 | | |
| | Apego a lineamientos | 1.4 | | 1.35 | | |
| | Eficacia | 2.2 | | 1.85 | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1.95 | Seguir las | 1.95 | | |
| | Orientación al servicio | 1.5 | instrucciones e | 1.3 | No | No |
| | Comunicación | 2.15 | identificar sus | 1.5 | | |
| | Habilidad numérica | 1.85 | momentos de | 1.5 | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.55 | impulsividad | 1.7 | | |
| | Apego a normas sociales | 2.2 | | 1.8 | | |
| | Tendencia a la integridad | 2.35 | | 2.15 | | |
| | PROMEDIO | 1.86 | | 1.59 | | |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| CASO | COMPETENCIAS | 2013 | ACTIVIDADES | 2015 | < AO | Disp. | | | |
|-----------------|---------------------------|------|--|------|------|-------|------|--|--|
| 38.- | Comprensión de problemas | 1 | | 1 | | | | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.75 | | 1.25 | | | | | |
| | Apego a lineamientos | 1.15 | | 1.15 | | | | | |
| | Eficacia | 1.9 | | 1.4 | | | | | |
| | Precisión y meticulosidad | 1.35 | | 1.7 | | | | | |
| | Orientación al servicio | 1 | El colaborador no realizó compromiso | 1 | No | No | | | |
| | Comunicación | 1 | | 1.3 | | | | | |
| | Habilidad numérica | 1 | | 1 | | | | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.35 | | 1.45 | | | | | |
| | Apego a normas sociales | 1.4 | | 1.2 | | | | | |
| | Tendencia a la integridad | 1.85 | | 1.65 | | | | | |
| PROMEDIO | 1.34 | 1.28 | | | | | | | |
| 39.- | Comprensión de problemas | 1 | | | | | 1.8 | | |
| | Potencial de Aprendizaje | 1.65 | | | | | 2.35 | | |
| | Apego a lineamientos | 2.3 | | | | | 2.2 | | |
| | Eficacia | 1.65 | Se le recomendaron actividades que estimularan su actividad mental y terminar sus estudios | 1.85 | Si | Si | | | |
| | Precisión y meticulosidad | 2.25 | | 2.1 | | | | | |
| | Orientación al servicio | 2 | | 1.85 | | | | | |
| | Comunicación | 1.8 | | 2.2 | | | | | |
| | Habilidad numérica | 1 | | 1.3 | | | | | |
| | Habilidad para supervisar | 1.85 | | 2 | | | | | |
| | Apego a normas sociales | 2.4 | | 2.4 | | | | | |
| | Tendencia a la integridad | 2.35 | | 2.75 | | | | | |
| PROMEDIO | 1.84 | 2.07 | | | | | | | |

A manera de conclusión en la tabla 63, se puede observar que el 74% de los participantes se mostraron dispuestos a mejorar su Área de Oportunidad, esto es, escribieron y firmaron un papel donde se comprometían a mejorar la competencia elegida como su AO realizando las actividades que se les recomendaron. De los participantes que aumentaron su AO solo son el 48% del total, esto indica que existió un aumento en su calificación de 2013 a 2015. De los 29 participantes que estuvieron dispuesto 18 aumentaron su calificación en su AO, de los que no estuvieron dispuestos (10 participantes) solo uno aumento.

7.5 Análisis de resultados de evaluaciones aplicadas

Los resultados descritos en este capítulo corresponden a las competencias blandas, sin embargo para obtener esos resultados se aplicaron siete instrumentos para obtener dichas calificaciones. El siguiente análisis expone algunos resultados relevantes de las siguientes evaluaciones: Cuestionario de Valores y Motivaciones (basado en SGV), Evaluación de las cinco dimensiones de

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

la personalidad, Evaluación de la habilidad mental no verbal, Evaluación de la aptitud numérica, Evaluación de la Aptitud para la Comprensión Verbal, Evaluación de la Aptitud para la Percepción de Diferencias, Inventario de Personalidad de los Tipos de Mexicano.

Tabla 64

Variables sociodemográficas

| | | Edad | Escolaridad | Antigüedad |
|---------|----------|-------|-------------|------------|
| N | Válidos | 39 | 39 | 39 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 |
| Media | | 37.64 | 2.90 | 10.15 |
| Mediana | | 35.00 | 3.00 | 5.00 |
| Moda | | 31 | 3 | 5 |
| Mínimo | | 20 | 1 | 2 |
| Máximo | | 56 | 5 | 33 |

El número de casos continúa siendo 39 con una edad mínima de 20 y una máxima de 56 su media se encuentra en 37 años. En la escolaridad se tomaron cinco valores los cuales representan; 1=Primaria trunca, 2=Primaria terminada, 3=Secundaria, 4= Bachillerato, y 5=Carrera Técnica, la media se encuentra casi en secundaria, y la mayoría de participantes tienen esta escolaridad. De acuerdo a la antigüedad el mínimo que presenta es de 2 años y el máximo de 33 teniendo una media de 10.15 años.

Tabla 65

Variables

| Variable | Descripción |
|---|---|
| Distorsión | Se recupera de la evaluación de las cinco dimensiones de la personalidad. Esta variable indica la probabilidad de que una persona proporcione un perfil falseado en sentido positivo, de manera consciente o inconsciente y se recomienda un mayor análisis en los resultados de esta evaluación. Entre mayor sea la puntuación, mayor podría ser el grado de falsedad. |
| Aptitud para la Comprensión Verbal | Resultado de una evaluación con el mismo nombre. Esta prueba mide la habilidad para comprender el significado y las relaciones entre conceptos expresados por medio de las palabras; además de la comprensión de instrucciones, textos o discursos. |
| Aptitud Numérica | Resultado de la evaluación con el mismo nombre. Esta prueba mide la capacidad para trabajar con números y resolver problemas de cálculo aritmético. |
| Habilidad Mental no Verbal | Resultado de la evaluación con el mismo nombre. Esta es una prueba de inteligencia que mide su capacidad de análisis y síntesis en una serie de esquemas. |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| Variable | Descripción |
|----------------------------------|--|
| Percepción de diferencias | Resultado de la evaluación con el mismo nombre. Ayuda a medir la capacidad para diferenciar los detalles y muestra qué tan meticulosa es la persona evaluada, si es detallista o generalista y qué tan rápido puede detectar cierta característica. También a determinar el nivel de concentración, así como, la rapidez y exactitud que puede mostrar en tareas rutinarias de alta precisión. |
| Congruencia | Se recupera de la evaluación de Tipos de personalidad de mexicanos. Esta variable indica la congruencia de las respuestas del evaluado, y por lo mismo el grado de validez. Se enfoca en la coherencia que debería existir en los resultados. Esta escala considera que los resultados encontrados en la media (40 a 60%) son los que pueden ser considerados válidos. |

Tabla 66
Resultados de variables 2013

| 2013 | Distorsión | Aptitud para la comprensión verbal | Aptitud numérica | Habilidad mental no verbal | Percepción de diferencias | Congruencia |
|-----------|------------|------------------------------------|------------------|----------------------------|---------------------------|-------------|
| N Válidos | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 |
| Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | 84.62 | 19.72 | 19.23 | 31.97 | 52.00 | 61.03 |
| Mediana | 90.00 | 10.00 | 10.00 | 20.00 | 52.00 | 60.00 |
| Moda | 90 | 10 | 10 | 20 | 22 | 60 |
| Mínimo | 10 | 10 | 10 | 10 | 22 | 40 |
| Máximo | 100 | 99 | 50 | 99 | 96 | 80 |

En relación a la tabla 66 y 67 se obtuvieron las medias de las variables que se consideran ser una probable explicación para las bajas calificaciones obtenidas por los participantes. La variable Distorsión muestra una media de 84.62 en el 2013 y 86.54 en el 2015 indicando una puntuación alta en los dos años, aumenta en el año 2015, lo que puede significar un perfil falseado para evaluación. La variable Aptitud para la Comprensión Verbal muestra una media de 19.72 en el 2013 y de 23.82 en el 2015, indica un bajo nivel de desarrollo de esta variable para las dos aplicaciones, sin embargo se nota una mejoría en dicha evaluación, de forma general. La variable Aptitud Numérica muestra una media de 19.23 en el 2013 y 29.23 en el 2015, indicando un bajo nivel de desarrollo la variable para ambas aplicaciones casos, sin embargo reporta una mejoría en la calificación de 2015, de forma general. La variable Habilidad Mental No Verbal tiene un puntuación de 31.97 en el 2013 y 38.23 en el 2015 mostrando un nivel bajo de desarrollo en esta variable para los dos casos, sin embargo se nota una mejoría para el año 2015, de forma general. La variable de Percepción de diferencias tiene una media de 52 en el 2013 y 58.77 en el 2015, indicando un nivel de desarrollo

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

moderado en las dos aplicaciones, también se muestra un aumento en su calificación de 2015 de forma general. La variable Congruencia obtuvo una media de 61.03 en el 2013 y de 60.00 en el 2015. La media del 2013 se encuentra ligeramente por encima del rango de validez, para el 2015 la media se encuentra dentro del rango.

Tabla 67

Resultados de variables 2015

| 2015 | | Aptitud para la comprensión verbal | Aptitud numérica | Habilidad mental no verbal | Percepción de diferencias | Congruencia |
|------|----------|------------------------------------|------------------|----------------------------|---------------------------|-------------|
| N | Válidos | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Media | 86.54 | 23.82 | 29.23 | 38.23 | 58.77 |
| | Mediana | 90.00 | 10.00 | 20.00 | 20.00 | 52.00 |
| | Moda | 90 | 10 | 10 | 10 | 52 |
| | Mínimo | 30 | 10 | 10 | 10 | 22 |
| | Máximo | 100 | 99 | 90 | 99 | 96 |

La tabla 68 muestra la relación que existe entre la variable sociodemográfica de escolaridad y la variable distorsión donde se puede observar que el principal aumento de la puntuación de la variable se debe a los colaboradores con primaria trunca, primaria terminada, y secundaria, en los siguientes niveles se observa una disminución o estancamiento.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla 67

Relación entre escolaridad y distorsión

| 2013 | | Distorsión | | | | Total |
|-------------|--------------------|------------|-------|--------|-------|-------|
| | | 10 | 65 | 90 | 100 | |
| Escolaridad | Primaria trunca | 0% | 5.1% | 0% | 2.6% | 7.7% |
| | Primaria terminada | 0% | 2.6% | 2.6% | 10.2% | 15.4% |
| | Secundaria | 2.6% | 15.4% | 30.7% | 10.2% | 58.9% |
| | Bachillerato | 0% | 2.6% | 5.1% | 7.7% | 15.4% |
| | Carrera técnica | 0% | 0% | 2.6% | 0% | 2.6% |
| Total | | 2.6% | 25.7% | 41.02% | 30.76 | 100% |

| 2015 | | Distorsión | | | | Total |
|-------------|--------------------|------------|-------|-------|-------|-------|
| | | 30 | 65 | 90 | 100 | |
| Escolaridad | Primaria trunca | 0% | 0% | 5.1% | 2.6% | 7.7% |
| | Primaria terminada | 0% | 0% | 7.7% | 7.7% | 15.4% |
| | Secundaria | 2.6% | 12.8% | 30.7% | 12.8% | 58.9% |
| | Bachillerato | 2.6% | 0% | 37.7% | 5.1% | 15.4% |
| | Carrera técnica | 0% | 0% | 2.6% | 0% | 2.6% |
| Total | | 5.1% | 12.8% | 53.8% | 28.2% | 100% |

La tabla 69 indica el número de casos que se encuentran en la puntuación 10, que es la más baja, 28 casos para el 2013 y 24 para el 2015. También muestra la relación entre aptitud para la comprensión verbal y escolaridad donde se puede destacar que toda la población de primaria trunca y de primaria terminada se encuentra en la puntuación más baja, así como el 70% de secundaria el 50% de bachillerato, y ninguno de carrera técnica

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla 69

Relación entre aptitud para la comprensión verbal y escolaridad.

| 2013 | | Aptitud para la comprensión verbal | | | | | | | | |
|--------------|--------------------|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 90 | 99 | Total |
| Escolaridad | Primaria trunca | 7.7% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 7.7% |
| | Primaria terminada | 15.4% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 15.4% |
| | Secundaria | 41.0% | 5.1% | 7.7% | 2.6% | 0% | 0% | 2.6% | 0% | 58.9% |
| | Bachillerato | 7.7% | 2.6% | 0% | 0% | 0% | 2.6% | 0% | 2.6% | 15.4% |
| | Carrera técnica | 0% | 0% | 0% | 0% | 2.6% | 0% | 0% | 0% | 2.6% |
| Total | | 28 | 7.7% | 7.7% | 2.6% | 2.6% | 2.6% | 2.6% | 2.6% | 100% |

| 2015 | | APTITUD PARA LA COMPRENCION VERBAL | | | | | | | | |
|--------------|--------------------|------------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 90 | 99 | Total |
| ESCOLARIDAD | PRIMARIA TRUNCA | 5.1% | 2.6% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 7.7% |
| | PRIMARIA TERMINADA | 12.8% | 2.6% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 15.4% |
| | SECUNDARIA | 35.8% | 5.1% | 2.6% | 5.1% | 2.6% | 5.1% | 2.6% | 0% | 58.9% |
| | BACHILLERATO | 7.7% | 0% | 0% | 0% | 5.1% | 0% | 0% | 2.6% | 15.4% |
| | CARRERA TECNICA | 0% | 0% | 0% | 2.6% | 0% | 0% | 0% | 0% | 2.6% |
| Total | | 61.5% | 10.2% | 2.6% | 7.7% | 7.7% | 5.1% | 2.6% | 2.6% | 100% |

A modo de conclusión dentro de este apartado se puede comentar que la población del estudio tiene un alto grado de distorsión en una de sus evaluaciones de personalidad, en el caso de congruencia ésta se encuentra casi dentro del nivel de validez. Las evaluaciones que miden inteligencia resultaron con puntuaciones bajas sin embargo tuvieron aumento en la mayoría de los casos del 2013 al 2015. La escolaridad es una variable que tiene relación con las puntuaciones de las variables distorsión y aptitud para la comprensión verbal.

7.6 Hallazgos

Durante la primera fase se hizo la revisión de algunos documentos (misión, visión, estrategia, descripción de puestos, perfiles por competencias, puntuaciones por competencias, catálogo de competencias operativas y comportamientos por competencias), así como observación, y entrevista para analizar la gestión por competencias de la empresa TTL, además del análisis de los resultados de la

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

evaluación de competencias blandas aplicada en 2013. Los principales hallazgos son los siguientes:

La empresa clasifica sus competencias en técnicas y blandas (este estudio se centra en las blandas) esta tipología está documentada por diversos autores Ansorena (1994) y Clark (1993); Rainsbury et al (2002) Wellington (2005) Crawford, Weber, Finley y Rivera (2009). De acuerdo a estos autores, las competencias blandas son complementarias a las técnicas. Las competencias blandas están definidas como interpersonales, humanas, habilidades o comportamientos necesarios para aplicar las competencias técnicas y el conocimiento en el lugar de trabajo. Por lo que la inclusión de las competencias blandas en un modelo está justificada, y se espera que colaboren junto con las técnicas para un desempeño superior.

De acuerdo con los pasos para crear un modelo de Draganidis y Mentzas (2006), TTL cumplió solo con una tercera parte de los pasos que propone el modelo, puesto que no creo un equipo y a grandes rasgos no desarrollo una prueba piloto que le sirviera para mejorar el modelo.

Mansfield (1996) expone tres tipos de modelos, que se utilizan con mayor frecuencia, de los cuales TTL se ajusta a dos. Se ajusta a el modelo “múltiple” cuando se considera toda la organización y 25 perfiles están disponibles para 49 puestos formando una matriz (ver Apéndice C). Sin embargo si se contempla solo la población de la cual se realizó el análisis de resultados de competencias blandas, se ajusta al modelo de “uno para todos”, un solo perfil cubre para 16 puestos. El modelo de “uno para todos” tiene sus ventajas, entre ellas está la sencillez con la que se puede aplicar a un gran número de empleados, la construcción del modelo como tal, con nombres y definiciones no requiere mucho tiempo y se puede alinear con mayor facilidad a la misión, objetivos, y estrategias, el personal que será evaluado tiene la oportunidad de ser comparado de la misma forma con todos los que forman parte de la evaluación, los costos de la aplicación de este modelo son modestos, comparado con el impacto que pueden llegar a tener y finalmente como la competencia no está basada en un puesto específico, no necesita ser actualizada cada que existan modificaciones en dicho puesto (Mansfield, 1996).

El modelo múltiple por su parte ofrece las siguientes ventajas en su aplicación; permite personalización y también puede relacionar con comportamientos de un puesto específico, los niveles de las competencias se pueden utilizar mejor debido a que se utilizan las mismas competencias pero en diferentes jerarquías, el nivel de competencia es diferente entre cada una de ellas, el modelo múltiple también se caracteriza por rapidez y bajo costo, en relación con el impacto que puede tener (Mansfield, 1996).

De acuerdo con las “20 mejores prácticas que proponen Campion, Fink, Ruggeberg, Carr y Phillips, (2011) es importante que la aplicación de un modelo de gestión por competencias inicie en los más altos ejecutivos, pues es una manera de que ellos se convenzan del proyecto y lo apoyen. De acuerdo a la

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

entrevista realizada al Jefe de Factor Humano de TTL los directivos apoyan al 100% el proyecto, sin embargo existe evidencia que no es de esa forma, pues en primer lugar no existen evaluaciones realizadas por ellos, y mucho menos un seguimiento, algunos de ellos no saben el significado de las competencias blandas, y finalmente tampoco saben cómo estas pueden ayudar a su empresa.

Debido a que el modelo, fue adquirido con una empresa consultora puede ser una razón para que gran parte del personal no se sienta comprometido con su aplicación (Campion et al, 2011). Por otro lado el que se haya adquirido de esa forma proporciona la ventaja de rapidez, y sencillez en su elaboración puesto que no se requirió de muchas horas de investigación para su desarrollo, más bien se confió en la experiencia y conocimiento de una empresa que a eso se dedica.

De acuerdo a las aplicaciones que proponen los autores Alcover de la Hera et al (2004) la empresa TTL hasta el momento de la primera fase, solo aplicaba la gestión por competencias a el reclutamiento y selección, quedando las demás áreas sujetas a diferentes criterios de evaluación.

La empresa TTL utiliza los exámenes psicométricos (test) para evaluar las competencias blandas, los cuales deben estar de acuerdo al tipo de población sobre el que se desea aplicar. En el caso de la batería utilizada, esta fue diseñada para personas que trabajen en el área operativa que cuenten con secundaria, nueve personas de la población (23%) no se encuentran dentro de este requisito ya que cuentan con primaria trunca o terminada, situación que podría afectar su resultados.

Dentro de los constructos más importantes que toma el modelo de competencias, se encuentra la inteligencia, la cual se considera que tiene un gran impacto a nivel teórico, metodológico, como aplicado. La inteligencia se puede medir de forma adecuada por medio de tests, y esta técnica resulta ser la más precisa por su validez y fiabilidad. El papel de la inteligencia es fundamental cuando se trata de actividades complejas, como las realizadas por el personal operativo de TTL. Las competencias que reflejan el nivel intelectual de cada colaborador son; Potencial de Aprendizaje y Comprensión de Problemas y Habilidad Numérica estas dos competencias obtuvieron una media en la primera evaluación que se encuentra en el nivel 1 (1.47 y 1.36 respectivamente) el cual indica que no muestran la competencia. En la segunda aplicación, las dos competencias presentaron un aumento en su media, (1.66 y 1.57 respectivamente) en donde Potencial de Aprendizaje subió de nivel de dominio en forma general pasando al nivel 2 el cual indica que existe un dominio básico de la competencia. Es importante tomar en cuenta la inteligencia toda actividad profesional obliga a aprender continuamente nuevos datos, procedimientos, competencias, es por ello que la capacidad de aprender está fuertemente ligada a la inteligencia (Levy-Leboyer, 1997).

Las aptitudes son divisiones de la inteligencia, y se relacionan con la posibilidad de poder operar algo y poder procesar la información de manera eficaz ante una esfera intelectual, ya sea verbal, numérica, lógica, espacial etc. Con

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

regularidad estas son confundidas con habilidades o destrezas que de acuerdo a diversos autores antes mencionados estas últimas se refieren a tareas muy específicas de naturaleza física y motora (Alcover de la Hera et al, 2004). La competencia que está directamente relacionada con las aptitudes es Habilidad Numérica sin embargo existen otras como Habilidad para Supervisar, Comunicación, Orientación al Servicio en donde se contempla la aptitud verbal pero también los rasgos de personalidad

Los rasgos personales al igual que la inteligencia, son constructos hipotéticos que se justifican por el tipo de actos que realizan cotidianamente las personas. Este constructo ha sido sujeto a discusión a pesar de sus innumerables investigaciones (Perrewé y Spector. 2002). Sin embargo el progreso del análisis de puestos ha permitido mostrar que si un rasgo de personalidad concreto es descrito como esencial para el éxito profesional, es posible evaluarlo, para posteriormente predecir el éxito (Levy-Leboyer, 1997). El modelo de competencias blandas que emplea TTL en su batería psicométrica contempla dos evaluaciones aplicadas para este fin (evaluación de las cinco dimensiones de la personalidad y personalidad de tipos de mexicano), y son nueve las competencias que abarca este tipo de evaluación; Potencial de Aprendizaje, Apego a Lineamientos, Eficacia, Precisión y Meticulosidad, Apego a Normas Sociales, Orientación al Servicio, Comunicación, Habilidad para Supervisar y Tendencia a la Integridad, cabe destacar, que algunas de estas competencias también son evaluadas con otras exámenes.

En el proceso del trabajo, además de las aptitudes, conocimientos, inteligencia, habilidades, o rasgos personales, es fundamental considerar los determinantes de carácter motivacional McClelland entre los años 1961- 1985 propone la existencia de los motivos secundarios los cuales se dividen en; motivación de logro motivación de poder, y motivación de afiliación la primera de ellas (motivación de logro) es la tendencia a buscar el éxito en tareas que implican evaluación del rendimiento, la persona está motivada por conseguir un estándar de excelencia, un logro, este tipo de motivación sugiere que la evaluación que se llevó a cabo sobre competencias blandas y el proporcionarles retroalimentación puede funcionar como motivación para que el personal se desarrolle.

Durante las sesiones de retroalimentación con los colaboradores, se les propuso actividades para desarrollar la competencias que se eligió como su Área de Oportunidad dentro de estas actividades se encuentran, aprender a usar equipo tecnológico como computadoras, tabletas o teléfonos inteligentes, jugar juegos de mesa que ayuden a estimular su capacidad mental, la lectura, concluir o seguir con sus estudios, entre otros. Todas las actividades que se mencionan a partir de que se les da la retroalimentación forman parte de una de las modalidades para desarrollar las competencias que se llama Autodesarrollo que de acuerdo a Escobar (2005) es un proceso de mejora individual sin un seguimiento, este método tiene como ventaja el no ser muy costoso, sin embargo requiere de un alto grado de disciplina por parte del individuo.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Las actividades como concluir sus estudios se pueden medir y comprobar a diferencia de las otras, por ejemplo, específicamente en los casos no. 20, 18 y que aparte de tener un aumento en la calificación de la segunda aplicación, el caso no. 18 que está por terminar la prepa, y el caso no. 20 que terminó la primaria y está por terminar la secundaria. En los dos casos el aumento de la calificación en su segunda aplicación es evidente. El caso no. 7 también está terminando sus estudios de primaria, aunque en este caso la mejoría aun no es reflejada en la evaluación de competencias blandas.

De acuerdo a Levy y Williams (2004) la retroalimentación individual es una herramienta para facilitar la mejora y el progreso dentro de las organizaciones, ha sido utilizado durante mucho tiempo. De acuerdo a Baker et al (2013) el significado de la retroalimentación se profundizará cuando el contenido de la retroalimentación se centre en aspectos más personales del empleado.

La retroalimentación que se proporcionó a los colaboradores de TTL consistió en hacer de su conocimiento los resultados de la evaluación de competencias blandas, resaltar sus Fortalezas, elegir un Área de Oportunidad y recomendar actividades con la cual pudieran mejorar dicha AO. El 74% de los casos estuvo dispuesto a mejorar su AO y aunque es un porcentaje alto, también es importante el 26% restante que mostró resistencia para. De acuerdo a la teoría de la Motivación que propone McClelland (1961) esto puede deberse a que no existe la motivación adecuada para estar dispuestos a mejorar las competencias. Durante las sesiones de retroalimentación los colaboradores exponían razones como; que el resultado de las competencias no influiría en su remuneración, ni tampoco a la hora de pedir un ascenso. Daveport (2000) propone que tanto el reconocimiento de logros, la oportunidad de desarrollo, como la recompensa económica representan factores necesarios para promover o conservar la inversión del capital humano.

Los colaboradores que aumentaron su AO representan el 48% este porcentaje se encuentra por debajo de la media de la población total, esto puede deberse a que no existe un seguimiento sobre las actividades que se les recomiendan además que estas actividades pretenden ocupar parte de su tiempo no laboral. Dentro de los argumentos de resistencia para realizar dichas actividades, los colaboradores mencionaban que gran parte del año se encuentran viajando por toda la república y tienen poco acceso a las actividades didácticas.

Dentro del análisis que se realizó a algunas variables que forman parte de la batería de pruebas psicométricas utilizada para medir competencias blandas, se encontró que el 71.79% de los casos presenta una distorsión alta, lo que puede indicar que la persona probablemente ofrece un perfil falseado en sentido positivo. Esta puntuación la pueden presentar personas que se consideran realmente carentes de atributos no deseables, o personas jóvenes e ingenuas. Se sugiere que esta actitud se muestre como un mecanismo de defensa en donde la persona miente de manera inconsciente sobre ella misma. Esta puntuación puede afectar considerablemente las calificaciones de las competencias Apego a Normas Sociales y Tendencia a la integridad pues dependen principalmente de las

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

puntuaciones de esta evaluación. Otras competencias como Apego a Lineamientos, Precisión y Meticulosidad, Habilidad para supervisar, Comunicación, Orientación al Servicio, Eficacia.

Otra de las variables que puede resultar importante para explicar y mejorar los resultados de las competencias es Aptitud para la Comprensión Verbal la cual indica el nivel de comprensión del significado y las relaciones entre conceptos expresado por medio de las palabras; además de la comprensión de instrucciones, textos o discursos. El 87.18% de los casos presenta una puntuación de 10 a 40 lo que indica un nivel bajo en esta variable, los casos que se encuentran dentro de esta puntuación se les dificulta entender instrucciones de forma verbal o escrita. No poseen la capacidad para asimilar la información, muestra una baja capacidad intelectual y se le dificulta aprender, esto puede ser reflejo de una baja escolaridad. La puntuación baja en esta evaluación puede explicar la baja calificación en los resultados generales de las competencias, puesto que la mayoría de los colaboradores no tienen una alta comprensión verbal y por lo tanto existe la posibilidad de que no entendieran instrucciones y preguntas de todas las evaluaciones.

Capítulo VIII. Propuesta

La propuesta dentro de este proyecto terminal, responde a la pregunta de investigación ¿Cómo se podría mejorar el sistema de gestión por competencias blandas de la empresa TTL? Después de analizar la gestión por competencias dentro de la empresa, analizar los resultados de las evaluaciones se realiza la siguiente propuesta que lleva por título Plan de Desarrollo Personal, toma este nombre puesto que no solo se les proporcionara la calificación de sus competencias blandas a los colaboradores, sino también se hará un plan de desarrollo personal. Para lograr una mejor visualización de la propuesta se ha decidido enumerar, de acuerdo al orden de ejecución:

1. Creación de un grupo que incluya persona de todas las áreas, el cual validará los procesos y actividades que se realicen dentro del Plan de Desarrollo Personal (PDP) esto con la finalidad de proporcionar un mayor panorama respecto a los puestos, además de lograr un mayor compromiso por parte del personal. .
2. Proponer una meta tangible que tenga que ver con el desempeño de la empresa, y medirla en ese momento, para realizar una medición posterior al plan. Con esto se intenta ligar el plan con las actividades de la empresa
3. Validación
4. Adecuación de los perfiles operativos, para lo que se recomienda realizar por lo menos cuatro perfiles para el área operativa, que es representada por 18 puestos. Con la finalidad de hacer múltiple el enfoque del modelo operativo

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

5. Revisión de los perfiles administrativos
6. Validación
7. Desarrollo e implementación de la herramienta *feedback* 360, con la finalidad de relacionar las competencias blandas con el desempeño de la empresa o del trabajador con la finalidad de poder determinar el impacto de modelo y poder realizar adecuaciones, la cual contendrá los siguientes puntos:
 - Elegir las competencias, de preferencia aquellas que puedan ser falseadas con los otros test
 - Diseño de la herramienta, realizar una encuesta
 - Planificación de recursos y tiempo
 - Comunicación, es importante que todo el personal, o por lo menos la mayoría de los colaboradores de la empresa tengan conocimiento acerca de lo que se ha realizado, lo que se realiza, y lo que se realizará en torno a las competencias blandas. Hacer uso de dibujos, diagramas, y cualquier técnica que pueda ayudar con la comunicación de competencias blandas, con la finalidad de que todo el personal tenga el conocimiento de que son las competencias blandas, y como los pueden beneficiar.
 - Elección de las personas
 - Prueba piloto
 - Captura y análisis de la información
 - Informe al evaluado
 - Informe a los evaluadores
 - Gestión del desempeño
 - Continuidad
8. Aplicación de la evaluación de competencias blandas esto incluye tanto a operativos como a administrativos
9. Captura análisis de la información
10. Sesión 1 que constará del proceso de feedback tanto de la evaluación 360 como los instrumentos proporcionados por la consultora y la creación de un plan de desarrollo personal adecuado a sus resultados.
11. Sesión 2. Seguimiento, se le proporcionará al colaborador herramientas para lograr su meta (Programada de febrero a abril 2017).
12. Sesión 3. Se indagará sobre la puesta en acción (Programada de agosto a octubre 2018)
13. Con los datos obtenidos se realizará un informe del plan (programada para diciembre de 2017)
14. Aplicación de batería psicométrica (Enero de 2018)
15. Revisión del proceso y diseño de un programa de retribución a los empleados por medio de sus indicadores que son competencias blandas, competencias técnicas y desempeño, así el personal encontrará una motivación más para poder desarrollarse y mejorar en todos los aspectos.

(Ver cronograma en Apéndice E)

Capítulo IX. Conclusiones

Existen diversos autores que afirman que los recursos humanos representan un input esencial para la definición de la estrategia de la empresa, el principal condicionante es saber cómo evaluar la aportación efectiva del recurso. Así mismo, en la actualidad los recursos humanos proporcionan a la empresa una fuente de ventaja competitiva, dado que el conocimiento reside en las personas, así como la capacidad de crearlo, sin embargo es importante resaltar que no solo se necesita de poseer determinado capital humano, también es necesario hacer una correcta gestión de él.

La gestión por competencias es una de las últimas tendencias en recursos humanos. Factores tanto internos como externos han dado origen a esta herramienta donde se flexibiliza la dirección de los empleados y se adapta a las necesidades de la organización de la empresa, manteniendo equilibrio mediante un elemento común, los perfiles de competencia. Es por eso que esta herramienta contribuye al departamento de recursos humanos para poder ser estratégico y de ese modo las personas puedan representar una fuente de ventaja competitiva.

De una forma teórica, esta herramienta se presenta como la solución de cualquier empresa, sin embargo, existen autores que manifiestan dudas y fallas (Saracho, 2005) así como incumplimiento de las expectativas en los resultados (Dirube, 2004) en la gestión por competencias quizá por falta de rigor en la aplicación del método razón por la que se realizó un análisis de la gestión por competencias llevada a cabo en la empresa, donde se encontró:

- El modelo de competencias de la empresa TTL se ajusta a la tipología de competencias blandas y técnicas mencionadas por diversos autores Ansorena (1994) y Clark (1993); Rainsbury et al (2002) Wellington (2005) Crawford, Weber, Finley y Rivera (2009).
- De acuerdo a los “pasos para crear un modelo”, cumplió con aproximadamente el 30% de estos pasos.
- De acuerdo a la tipología de modelo, el implementado por la empresa TTL en el personal operativo, se ajusta al tipo de “uno para todos” de acuerdo a lo propuesto por Mansfield (1996) puesto que solo existe un modelo para todos los puestos del nivel operativo.
- Campion et al (2011) propone “20 mejores prácticas” con relación a la gestión por competencias, la empresa TTL cumple solo con seis de estas.
- En la aplicación de la gestión por competencias a todas las áreas de recursos humanos, se encontró que solo aplica la gestión por competencias en el reclutamiento y selección hasta la fase uno, para la fase tres, la empresa TTL aplica la gestión por competencias también en la evaluación, y desarrollo.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias de la empresa TTL presenta algunos puntos que no se han cubierto del todo, lo que puede ocasionar que la herramienta no esté dando los resultados que podría. Se le ha hecho una propuesta para mejorar este aspecto y continuar con ella.

Las competencias, o características individuales son reconocidas como predictores significativos de rendimiento y éxito de los empleados, igual de importantes como lo académico, las aptitudes y conocimientos de un individuo, como se indica por medio de pruebas puntuaciones o resultados (Lucia y Lepsinger, 1999), sin embargo, por parte de TTL no existe alguna relación de los resultados de las competencias blandas y alguna evaluación del desempeño o del rendimiento esto ocasiona que no se vean los beneficios de una forma directa y el compromiso pueda disminuir.

Dentro de los resultados generales de esta evaluación de competencias blandas se puede mencionar que existe una mejora en cuanto el promedio general por caso (en su mayoría), el promedio general por competencias (todos los casos) y el nivel de dominio, que subió de tener la mayoría el nivel 1 en la primera aplicación a el nivel 2, lo que indica un dominio básico de la competencia ocupa en general.

Los tests psicométricos son una herramienta factible, sobre todo fácil de aplicar y obtener resultados, sin embargo deben estar acompañados de otra herramienta en donde intervenga la entrevista para que puedan ser complementados

La retroalimentación es considerada por muchos autores como un método, tanto de evaluación como de desarrollo de competencias, en el caso de la empresa TTL se aplicó al personal operativo, mostrando una mejoría en los resultados de la evaluación de competencias blandas, sin embargo no existen los suficientes argumentos científicos para determinar que eso se debió a la retroalimentación.

El desarrollo de las competencias parte de considerar que la formación tradicional no es una vía para formar competencias en lo individuos, pues en la formación no se consideran las experiencias. Una misma experiencia puede desarrollar varias competencias a su vez y todas las competencias pueden desarrollarse a través de diversas competencias. Es por ello la importancia de crear condiciones favorables para que todo este proceso sea efectivo.

Limitaciones

Las limitaciones que presenta este estudio de caso son en un principio la poca confiabilidad que algunos autores manejan que tienen los test psicológicos. A pesar de las controversias teóricas que todavía puedan existir sobre ellos, principalmente en los que respecta a la identificación de aptitudes y de rasgos de personalidad independientes. La capacidad de los test de predecir el éxito profesional está demostrada (Levy-Leboyer, 1997).

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Durante la investigación no se encontraron estudios parecidos donde el objeto de estudio fueran los colaboradores de nivel operativo, la mayoría de estudios se centran en los directivos y responsables del área de recursos humanos (Brockbank y Ulrich 2006; Liquidano, 2006; Álvarez, Gómez y Ratto, 2004; Universidad Complutense de Madrid, 2002; Moreno, Pelayo y Vargas, 2004) Lo que dificultó su aplicación además de que algunos autores manejan la evaluación y desarrollo de competencias técnicas para el personal operativo, es decir solo las que tengan que ver con actividades específicas relacionadas con el puesto (Saracho, 2005).

El diseño del estudio es preexperimental pretest-postest donde se efectúa una observación antes y otra después de la intervención. Sin embargo en este diseño aun cuando los resultados después de la intervención pueden compararse con los datos obtenidos antes de la misma, no proporcionan un fuerte argumento como para sustentar la conclusión. El tiempo con que se efectuó la intervención fue larga que con seguridad se presentaron un sinnúmero de variables, en este caso se recomienda el uso de un sujeto control.

Futuras investigaciones

Después de la investigación realizada, son muchas las ideas que se pueden concretizar en un posterior estudio, por ejemplo; dentro de la misma empresa se puede estudiar la relación de la calificación de competencias blandas con el desempeño del trabajador, o con el desempeño de la empresa puesto que como se ha mencionado anteriormente es un punto muy importante ligar el modelo de competencias con el desempeño de la empresa o del trabajador, es una medida para saber qué es lo que se está haciendo bien y que es lo que no.

Por otro lado se puede realizar una investigación donde se controlen de mejor manera las variables y los factores que pueden afectar, utilizando un grupo control el cual reciba la retroalimentación y otro que no para poder analizar que pasa en alguno de los grupos.

Referencias

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. *Academic Press*. 2, 267-299).
2. Alcover de la Hera, C., Domínguez, R., Martínez, D., y Rodríguez, F., (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. España. Mc Graw Hill.
3. Alles, M., (2002). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires, Granica.
4. Alles, M., (2005). *Gestión del Talento Humano, Gestión por Competencias*, Buenos Aires. Granica.
5. Alles, M., (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*, Buenos Aires. Granica.
6. Alles, M., (2008). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Granica
7. Álvarez, A., Gómez, J. y Ratto, P. (2004). *Competencias requeridas por el*
8. Ansorena, A., (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito. Método de instrumento*. Barcelona. Paidós.
9. Aguilera, A., Macías C., (2012). *Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento*. *Estudios gerenciales*. 28, 133-148.
10. Agut, S., Grau, R., (2001). *Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias*. Universidad Jaume I Castellón.
11. Armenteros, M., C., Jaramillo, M., Sologaitoa, A., G., (2015). *Las competencias laborales: estudio exploratorio en el sector industrial de la comarca lagunera*. *Revista internacional de Administración y Finanzas*. 8,3, 31-51
12. *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (1999). España.
13. Baker, A., Blanchard, C., Perreault, D., Reid, A., (2013). *Feedback and Organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better*. *Canadian Psychological Association*. 54, 4, 260-268.
14. Bartram D. (2005). *The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation*. *Journal of Applied Psychology*. 90, 1186-1203.
15. Belmaric, R., et al. (2006). *Nuevas formas organizativas*. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de Cuba, 263 p.
16. Benavides, O., (2002). *Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia: McGraw Hill 1-76.
17. Boyatis, R., (1982). *The competent Manager*. John Wiley & Sons
18. Borman, W. C. y Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. *Personnel selection*. Estados Unidos
19. Brockbank, W., Ulrich, D., Yeung, A. K. y Lake, D. G. (1995). *Human resource competencies: an empirical assessment*. *Human Resource Management*, 34, 4, 473-495.
20. Brockbank, W. y Ulrich, D. (2006). *La propuesta de valor de recursos humanos*. Madrid: Deusto
21. Brockbank, W. y Ulrich, D. (2002). *Investigación sobre competencias de recursos humanos*. Buenos Aires: Universidad Austral.

22. Bunk, G., P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 8-14
23. Calderón, V., Sánchez, J., (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y Gestión*, 32, 12-20
24. Campion, M., A., Carr, L., Fink, A., A., Phillips, G., M., Ruggeberg, B., J. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Wiley Periodical Inc.* 64, 225-262
25. Castañeda D., I., y Medina A., F. (2010). Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali Colombia. *Estudios Gerenciales*. 26, 117-140.
26. Castillo, R., Flores, C., Rodríguez, M., (2013). La importancia del sector servicios en la economía mexicana: un análisis de series de tiempo. *Paradigma económico*. 5 (1) 5-27.
27. Clark-Carter, D., (2004). *Quantitativa psychological research*. Psychology Press.
28. Cueva, P., (2008). Manual del alumno de la asignatura selección y valoración. Universidad Politécnica Salesiana Cuenca, Escuela de Psicología del Trabajo.
29. Crawford, A., Finley, D., A., Rivera, D., y Weber, Melvin., (2009). An exploratory study indentifying soft skill competencies in entry- level. Department of Hospitality Management.
30. Draganadis, F., y Mentzas, G., (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Informacion management & computer security. managers. Tourism and Hospitality Research*. 9, 4, 353-361.
31. Díaz, A., y Pérez, V., (2001). Retroalimentación y dinámica cognitiva-emocional. Universidad de Concepción. *PSYKHE*. (10) No. 1, 147-153
32. Dirube, J., L., (2004). Un modelo de Gestión por Competencias. Lecciones Aprendidas. Barcelona: Ediciones, Gestión 2000
33. Davenport, J., 2000. Capital humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas. *Gestión*, 2000. 10
34. Ennis, M., (2008). Competency models, a review of the literature. U.S. Department of Labor.
35. Escobar, M., (2005). Las competencias laborales. ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios gerenciales*. 96, 31-55
36. Fernández, J., (2005). Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Primera edición Pretince Hall, Madrid.
37. Flores, J., (2007). La evaluación de competencias laborales. Facultad de Educación UNED. 10, 83-106.
38. Gavidia Y. y Mendez, C., (2012). Diseño de un plan de gestión de recursos humanos basado en el modelo de gestión por competencias. *REDIP. UNEXPO*. 2, 3-20

39. Grados, J., Beutelspacher, O., y Castro, M., (2006) Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales. Sevilla: Trillas-Eduforma.
40. González, P., y Montes, J., (2006). Selección del personal. La búsqueda del candidato adecuado, España, Ideas propias.
41. Guerrero, A., y Ortiz, G., (2001). El papel de la retroalimentación y la ausencia o presencia de instrucciones en la elaboración de descripciones en tareas de discriminación condicional. *Acta colombiana de psicología*.10,1, 5-13.
42. Gómez Mejía, L., R. (2002). Structure and process of diversification. *Strategic Management Journal*. 13, 381-397.
43. Gottfredson, L., S. (1997). Why g matters: The complexity of everyday life. *College of Human Resources*. 12, 150-192.
44. Goldstein, I., L. (1993). Training in organizations. Need assessment, development an evaluation. Brooks/Coole, Pacific Grove, CA.
45. Harris, O., (1986), Administracion de recursos humanos. Concepto de conducta intrapersonal y casos. Mexico. Limusa.
46. Hernández, F., y Martí, Y., (2006). Conocimiento organizacional y la gestión de los recursos y el capital humano. Universidad La Habana 21-33.
47. Hontangas, P., M. (1994). Ajuste de habilidades en el ámbito laboral. *Facultad de Psicología de Valencia*. 126-229
48. Jiménez, A., (1997). La gestión por competencias: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Barcelona: Gestión 2000.
49. Kanugo, R., y Misra, S., (1992) Managerial resourcefulness: Aconceptualization of management skills. *Huma Relations*, 45, 12.
50. Keeney, B., (1987). Estética del cambio. Buenos Aires: Paidos
51. Koedinger, K. y Corbett A. (2006). Cognitive tutors. Technology bringing learning sciences to the clasroom. En K. Sawyer (Ed.). *The Cambridge handbook or the learning sciences*. Nueva York. Cambridge University Press.
52. Latham, G., P. (2000). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*. 57, 9,705-717
53. Latham, G., P., y Locke, E., A., (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *Human resource management review* 50, 212-247
54. Legnick- Hall, M., Legnick- Hall, C., Andrade, L., Drale, B., (2009). Strategic human resource management. The evolution of the field. *Human resource management review*. 19, 64- 85.
55. Lévy-Leboyer, C., (1997). Gestión de competencias. Gestión 2000. Barcelona.
56. Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30, 881–905.
57. Liquidano, M. C. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. *Contaduría y Administración*, 220,

- 145-78. Recuperado el 7 de marzo de 2008 de: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/220/RCA22007.pdf>.
58. Lucia, A. D., y Lepsinger, R. (1999). The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations New York: Pfeiffer.
59. Mansfield R., S. (1996). Building Competency Models: Approaches for HR professionals. *Human resource Management*. 35, 1, 7-18
60. McClelland, D., C., (1961). The Achieving Society. Princeton: Van Nostrand-Reinhold.
61. McClelland, D., C., (1973). Testing for competency rather for "intelligence". *American Psychologist*, 24, 1-14
62. McClelland, D., C., (1985). Human Motivation. Glenview: Foresman.
63. McGehee, W., y Thayer P., W. (1961). Training in business and industry. New York.
64. Moreno, M., Pelayo, Y., Vargas, A., (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa*. 10, 57-59.
65. Motowidlo, S., J., (2003). Job Performance. *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12,39-53
66. Motowidlo, S., J., y Van Scotter, J., R., (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*
67. Münch, L. (2005). El capital humano. La gestión del activo más valioso de la organización. Mexico 13-60
68. Mulder, R. H. (2013). Exploring feedback incidents, their characteristics and the informal learning activities that emanate from them. *European Journal of Training and Development*, 37, 49 –71.
69. Navas López, J., Guerras Martín, L., (2002). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. España. Citivas.
70. Peiró J., M. (1999). Análisis anticipatorio de necesidades de formación.
71. Pereda, S., y Berrocal, F. (2001). Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.
72. Perrewé, P. L. y Spector, P. E. (2002). Personality research in organizational sciences. *Research in Personnel and Human Resources Management Oxford: JAI Press, Elsevier Science, Inc.* 1-63.
73. Rosas, J., Macedo, P., Camarinha-Matos, L., M. (2008). An organization's Extended (soft) competencies model.
74. Sastre y Aguilar, (2003). Dirección de Recursos Humanos, España, McGraw Hill. 7-15.
75. Sánchez, A., et al (2004). Necesidad del estudio de las competencias laborales. Una mirada a sus orígenes
76. Saracho, J., (2005). Un modelo general de gestión por competencias. Santiago de Chile. RIL editores.
77. Spencer, L y Spencer, S., (1993). Competence at work: models for superior performance. Jhon Wiley & Sons. Nueva York

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

78. Thierry, H., (1988). Motivation and Satisfaction. Handbook of work and Organizational Psychology. Inglaterra.
79. Vallejo, M., (2002). El diseño de la investigación: una breve revisión metodológica. Arch, Cardiol Mex; 72 pp 8
80. Yin, R., (1994). Case Study Research- Design and Methods, Aplied Social Research Methods (Vol. 5) Newbury Park, C.A., Sage.

APÉNDICE

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Fichas técnicas de las evaluaciones

Evaluación de las Cinco Dimensiones de la Personalidad

Niveles Operativo, mandos medios y alta gerencia

Descripción: Esta evaluación propone cinco dimensiones fundamentales para la descripción y la evaluación de la personalidad. Estas dimensiones son Energía o Extraversión, Amabilidad, Perseverancia, Estabilidad Emocional y Apertura mental.

Indicadores que evalúa: Amabilidad, Ambicioso - Altruista, Autocontrol de Comportamiento, Calculador - Despreocupado, Competitivo - Colaborador, Comunicación Efectiva, Confiado - Desconfiado, Conservador - Experimentador, Creatividad, Dominante - Obediente, Empatía, Entusiasta - Sobrio, Estable - Perturbable, Expresivo - Reservado, Grado de Ansiedad, Habilidad para tomar de Decisiones, Honradez, Independiente - Dependiente del grupo, Líder - Seguidor, Manejo de Conflictos, Motivación por el poder y la autoridad, Motivación por la variedad y el cambio, Motivación por metas definidas, Objetivo - Subjetivo, Práctico - Idealista, Preferencia por el orden y los métodos, Prudente - Ingenuo, Realista - Soñador, Responsabilidad, Retraído - Impetuoso, Rutinario - Innovador, Seguro de sí mismo - Preocupado, Sociable - Introverso, Tenaz - Variable, Trabajo en Equipo.

Tiempo

Tiempo: 30 minutos.

Tiempo Máximo:

No tiene límite

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Cuestionario de Valores y Motivaciones (basado en SGV)

Niveles a los que se recomienda Operativo, mandos medios y alta gerencia

Descripción: Evalúa la escala de valores de la persona, permite investigar la forma en que los individuos prefieren afrontar los sucesos de la vida cotidiana o las tareas laborales. Se recomienda su aplicación, pues es importante saber cómo motivar a cualquier persona para ejercer un mejor liderazgo. Esta es una versión electrónica de la prueba original

Indicadores que evalúa: Ambicioso - Altruista, Conservador - Experimentador, Habilidad para tomar de Decisiones, Motivación por el poder y la autoridad, Motivación por la competencia y el éxito, Motivación por la variedad y el cambio, Motivación por metas definidas, Preferencia por el orden y los métodos, Rutinario - Innovador, Tenaz – Variable

Tiempo: 15 minutos. **Tiempo Máximo:** No tiene límite

Evaluación de la Habilidad Mental No Verbal

Niveles: Operativo y Mandos Medios.

Descripción: Esta es una prueba de inteligencia que mide su capacidad de análisis y síntesis en una serie de esquemas.

Indicadores que evalúa: Capacidad de Análisis, Aprendizaje, Intelectual y Comprensión

Tiempo: 20 minutos **Tiempo Máximo:** No tiene límite.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Evaluación de la Aptitud Numérica

| | | | |
|--------------------------------|--|-----------------------|-------------|
| Niveles: | Operativos y Mandos Medios. | | |
| Descripción: | Esta prueba que mide la capacidad para trabajar con números y resolver problemas de cálculo aritmético | | |
| Indicadores que evalúa: | Capacidad Intelectual, Concentración, Habilidad Numérica | | |
| Tiempo promedio: | 15 minutos | Tiempo Máximo: | 15 minutos. |

Evaluación de la Percepción de Diferencias

| | | | |
|--------------------------------|--|-----------------------|------------|
| Niveles: | Operativo | | |
| Descripción: | Ayuda a medir la capacidad para diferenciar los detalles y muestra qué tan meticulosa es la persona evaluada, si es detallista o generalista y qué tan rápido puede detectar cierta característica. También a determinar el nivel de concentración, así como, la rapidez y exactitud que puede mostrar en tareas rutinarias de alta precisión. | | |
| Indicadores que evalúa: | Comprensión, Concentración, Rapidez y Exactitud | | |
| Tiempo: | 10 minutos | Tiempo Máximo: | 10 minutos |

Evaluación de la Comprensión Verbal

| | | | |
|--------------------------------|--|-----------------------|-------------|
| Niveles: | Operativo | | |
| Descripción: | Esta prueba mide la habilidad para comprender el significado y las relaciones entre conceptos expresados por medio de las palabras; además de la comprensión de instrucciones, textos o discursos. | | |
| Indicadores que evalúa: | Capacidad de Análisis, Capacidad de Aprendizaje, Capacidad Intelectual, Comprensión, Habilidad Verbal | | |
| Tiempo: | 10 minutos. | Tiempo Máximo: | 10 minutos. |

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Inventario de Personalidad de los Tipos de Mexicano

Niveles: Operativo, Mandos Medios y Alta Gerencia.

Descripción: Consiste en una escala de 79 pares de adjetivos en formato Likert, con cinco puntos de respuesta, es de auto evaluación del grado de identificación con las características positivas o negativas de la cultura mexicana según los aspectos positivos o negativos de la cultura definidos por Díaz Guerrero (1994) acerca de cada tipo de mexicano y los rasgos positivos o negativos de la personalidad.

Indicadores que evalúa: Apego a Normas, Irritabilidad, Oportuno, Introspección, Vulnerabilidad, Auto suficiencia, Extroversión. Asertividad. Auto motivación, Carisma y Autoritarismo; que combinadas proveen los factores secundarios de: Tendencia a la Integridad, Tendencia a la Corrupción y Susceptibilidad.

Tiempo: 20 minutos. **Tiempo Máximo:** No tiene límite

B. Entrevista

El objetivo de esta entrevista es conocer el sistema de gestión por competencias que lleva a cabo la empresa TTL, con la finalidad de realizar un análisis y posteriormente crear una propuesta de mejora hacia el modelo.

1. ¿Cuándo dio inicio la aplicación del modelo de competencias actual?
2. ¿Con que finalidad se decidió aplicar un modelo de competencias?
3. ¿Tiene conocimiento del consejo de Normalización y Certificación de Competencia laboral?
4. ¿Existe alguna certificación por parte de Transtell ante CONOCER ?
5. ¿Cuál es la finalidad de evaluar las competencias?
6. ¿Cuál es la finalidad de desarrollar las competencias?
7. ¿Cómo se mide el desempeño de los empleados?
8. ¿Anterior a este modelo, que otros recursos tenían para medir cuestiones similares?
9. ¿Cómo se decidió separar las competencias en técnicas y blandas?
10. ¿Cuáles son las competencias técnicas?
11. ¿Cómo se evalúan las competencias técnicas?
12. ¿Cómo se evalúan las competencias blandas, y por qué se les dio ese nombre?
13. ¿Cómo fue que se decidió adoptar y adquirir los servicios de evaluatest?
14. Una vez que se decidió, ¿cuál fue el proceso a seguir?

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

15. ¿Cómo se determinaron las competencias y niveles que actualmente están?
16. ¿De qué forma la gerencia ha apoyado a la aplicación del modelo de competencias?
17. ¿Se consideró el contexto organizacional para la creación del modelo de competencias?
18. Si, ¿de qué forma?
19. ¿Se ligó el modelo con las metas y objetivos organizacionales?
20. ¿Se realizó un riguroso análisis de puestos antes de la determinación de competencias?
21. ¿Se pensó en utilizar un método de medición que indicara el éxito del modelo?
22. ¿Cuándo se inició la aplicación del modelo, de que forma se comunico a los colaboradores y a quienes?
23. ¿Quiénes fueron los involucrados al desarrollar el modelo y empezar su aplicación?
24. ¿De qué forma impacta para las decisiones el resultado de evaluatetest?
25. ¿De qué forma podrían servir la utilización del modelo para una defensa legal?
26. ¿Cuáles son los beneficios que ha tenido la empresa al utilizar el sistema de gestión por competencias?
27. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección?
28. ¿De qué manera influye el resultado de evaluatetest para la contratación?
29. ¿Cómo se realiza la evaluación del rendimiento de los empleados?
30. ¿De qué forma la aplicación del modelo les ayuda a medir el rendimiento?
31. ¿Cómo se realiza el desarrollo de competencias en la empresa?
32. ¿los resultados de las competencias influyen en la manera de retribuirle a los empleados?
33. ¿Cómo se realiza el desarrollo de carrera y plan de vida en la empresa?
34. ¿De qué forma se concentra la información de las competencias y cursos que ha recibido el colaborador?

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

C. Matriz de competencias blandas (perfiles)

| Comerciales | planeación – Ejecución | Ejecución - planeación | Administrativo - planeación | Administrativo – Control |
|------------------------|----------------------------|---------------------------------------|--|---|
| I | I | I | I | I |
| Director Comercial | Director General | Director de Proyectos | Director de FH y Gestión de la Calidad | |
| II | II | II | II | II |
| | Gerente de Operación | Coordinador de Ejecución de Proyectos | Gerencia de FH | Contador Junior |
| Gerente Comercial | Gerente de Servicio | | | Abastecimiento Gestoría Seguros y fianzas |
| III | III | III | III | III |
| Coordinador Comercial | Coordinador de Planeación | Supervisor de Operación | | Nominas |
| Ingeniero en Ventas | Desarrollo de Proyectos | | | Analista de llantas y combustibles |
| Gerente de Ventas | Administrador de Proyectos | | | Mesa de control |
| | | | | Auxiliar Administrativo de Servicio |
| | | | | Auxiliar de Contabilidad |
| IV | IV | IV | IV | IV |
| FVI (Vendedor interno) | | Maniobrista | Recepcionista | |
| V | V | V | V | V |

Todos los puestos que se consideraron en el estudio

ANALISIS DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Caso: TTL

GESTION POR COMPETENCIAS

Analizar la gestión por competencias blandas de la empresa TTL con la finalidad de desarrollar una propuesta de mejora para su aplicación.

Analizar la gestión por competencias blandas que aplica la empresa TTL con la finalidad de desarrollar una propuesta de mejora para su aplicación.

Analizar los resultados de la primera aplicación de la batería de test psicométricos

Proporcionar retroalimentación basada en los resultados de la aplicación, y comparar los resultados de las evaluaciones

Realizar una segunda aplicación de la batería de test psicométricos, analizar resultados

Hacer una propuesta de mejora para la empresa a partir del análisis y la investigación presente con la que pueda tomar decisiones sobre el proceso de gestión por competencias actual en la empresa

Cómo funciona la gestión por competencias blandas en la empresa TTL?

¿Cuáles son los resultados de la aplicación de la batería de test psicométricos que miden competencias blandas realizada en agosto – octubre de 2013?

¿Proporcionar retroalimentación a los colaboradores operativos mejora sus competencias blandas?

¿Cuáles son los resultados de la aplicación de la batería de test psicométricos que miden

¿Cómo se podría mejorar el proceso del modelo de gestión por competencias de la empresa TTL?

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Cronograma de propuesta

