



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

*IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS*

Trabajo de investigación presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

LUCINDA SABURIDO FIDALGO

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría del profesor

RICARDO PETIT

Caracas, Enero 2007

ÍNDICE

RESUMEN

Se realizó la implantación de un modelo de competencias en una empresa de servicios, la cual es una organización venezolana, que se desarrolla en el sector de retail, filial de un grupo internacional.

Durante la exploración se encontró que como parte de la evolución de la organización, y en la búsqueda de contar con individuos con las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, el área de recursos humanos había promovido e implantado múltiples iniciativas de desarrollo en los últimos tres años, entre las cuales se encontraban el diseño e implantación de un modelo de Compensación para toda la Organización; el diseño e implantación de varios modelos de Capacitación y Formación, y la realización de estudios bianuales de clima y compromiso organizacional.

Todo lo anterior se generó sin que existieran objetivos claramente definidos para estas iniciativas, pero el diagnóstico comprobó que uno de los objetivos fundamentales del área de recursos humanos, es contar con individuos que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Para el cumplimiento de este objetivo, un modelo de competencias, surgió como una alternativa para lograr una gestión de recursos humanos integral, mediante objetivos comunes y un modo común de acceder a ellos, es decir, que los diferentes procesos resulten coherentes entre sí.

Por ello, resultó pertinente consolidar todas estas iniciativas a través de la realización de un estudio de competencias y el diseño de un modelo aplicado a las necesidades de la organización, donde se identificaron las competencias clave, el potencial y posibilidades de crecimiento del personal, logrando así una gestión de recursos humanos integral, con objetivos comunes y un modo común de acceder a ellos, es decir, diferentes procesos productivos coherentes entre sí, adaptables y sustentables en el tiempo, y replicables en toda la organización.

Para llevar a cabo una estrategia global de planificación estratégica, que permitió afianzar las bases para el éxito de la implantación de un modelo de Competencias para el área de recursos humanos, se utilizó el modelo de investigación acción, por su amplia aplicabilidad, haciendo especial hincapié en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la intervención.

Palabras clave: *Organización, desarrollo, competencias, RRHH, reclutamiento, selección, adiestramiento, compensación, investigación, acción.*

INTRODUCCIÓN

Se realizó un diagnóstico del área de recursos humanos de una empresa de servicios, la cual es una organización venezolana, que se desarrolla en el sector de retail, filial un grupo internacional.

El objetivo general de esta exploración era obtener un diagnóstico sobre el estado y necesidades actuales del área de recursos humanos, identificando las fortalezas y debilidades, experiencias anteriores, estadísticas, políticas y normativa, misión, visión, estructura y cuadros de procesos.

Siendo los objetivos específicos recopilar información acerca de estructura, organización, procesos, cultura del sistema y de otros objetivos de interés, para levantar un enfoque unificado y general del estado actual del área de recursos humanos dentro de la organización y diseñar un plan de acción para iniciar el proceso de Desarrollo Organizacional

Para ello se recopiló y estudió la información histórica de la organización, se entrevistó a los integrantes del personal clave individualmente, se realizó una junta exploratoria con el personal clave y se observaron los actuales procesos y funcionamiento del área de recursos humanos.

Durante la exploración se encontró que como parte de la evolución de la organización, y en la búsqueda de contar con individuos con las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, el área de recursos humanos había promovido e implantado múltiples iniciativas de desarrollo en los últimos 3 años, entre las cuales se encontraban el diseño e implantación de un Modelo de Compensación para toda la Organización; el diseño e implantación de varios modelos de Capacitación y Formación; y la realización de estudios bianuales de clima y compromiso organizacional.

En el diagnóstico se utilizó el Modelo de Sistemas Abiertos de Katz y Kanh que consiste en cinco elementos básicos: *Entrada*: Insumos que provienen del medio ambiente, pueden ser energéticos o de información; *Proceso*: Transformación o conversión, utilización de las entradas para darles las características deseadas a las salidas; *Salida*: Productos del sistema que generan impacto en el medio ambiente; *Retroalimentación*: Orienta al sistema sobre sus futuras acciones; *Medio ambiente*: Entorno en que se desarrolla funcionalmente el sistema.

De acuerdo al Modelo utilizado se encontraron como *Entradas*, el Modelo de Compensación para toda la Organización; los Modelos de Capacitación y Formación; y los estudios bianuales de clima y compromiso organizacional.

En el elemento *Proceso*, las transformaciones de estas entradas fueron que el Modelo de Compensación para toda la Organización se transformó en encuestas de desempeño, los Modelos de Capacitación y Formación en Cursos y talleres de adiestramiento y, los estudios bianuales de clima y compromiso organizacional en encuestas de clima.

En el elemento *Salida*, los productos del sistema eran que el Modelo de Compensación se había convertido en un medio de referencia para el pago de bonificaciones anuales y no se tomaban en cuenta sus resultados como indicadores de gestión para implementar mejoras de ningún tipo, los Modelos de Capacitación terminaron siendo costosos motivadores sin cumplir los fines del adiestramiento y, los estudios bianuales de clima y compromiso organizacional eran únicamente un medio de información referencial.

En cuanto al elemento *Retroalimentación* que orienta al sistema sobre sus futuras acciones, se observó que no se presenta retroalimentación de las salidas para re direccionar o establecer procesos, no se utilizaba la información generada como entrada o insumo.

Respecto al elemento *Medio ambiente* se determinó que el sistema se desarrollaba en el Sector Retail, mercado de servicios altamente competitivo que requiere contar con individuos que posean características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Por lo tanto, y como características del área de recursos humanos, se encontró que el sistema era: *NO Cíclico*: No se presentan ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación, el ciclo se detiene en el proceso de salida; *NO Entropía negativa*: El sistema no está en movimiento para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional; *NO Estado firme y homeostasis dinámica*: No se presenta un estado de equilibrio dinámico, por no existir un influjo continuo de energía del exterior y una exportación continua de los productos del sistema; *NO Equifinalidad*: No se presenta un objetivo claramente definido por parte de las entradas; *NO Límites o fronteras*: No se presentan límites o fronteras entre el ambiente y el sistema, por lo tanto no está claramente definido el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura.

Aunque no existían objetivos claramente definidos para las *Entradas*, es decir, se generaron todas las iniciativas como implantar Modelo de Compensación, los Modelos de Capacitación y Formación, y realizar estudios bianuales de clima y compromiso organizacional, sin que existieran objetivos claramente definidos para estas iniciativas, el diagnóstico comprobó que uno de los objetivos fundamentales del área de recursos humanos, es contar con individuos que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Para el cumplimiento de este objetivo, un modelo de competencias, surgió como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo común de acceder a ellos, es decir, que los diferentes procesos o *Entradas* resulten coherentes entre sí. Por ello, resultó pertinente consolidar todas estas iniciativas a través de la realización de un estudio de competencias y el diseño de un modelo aplicado a sus necesidades, donde se identificaron las competencias clave, el potencial y posibilidades de crecimiento del

personal, logrando así una gestión de recursos humanos integral, mediante objetivos comunes y un modo común de acceder a ellos, es decir, los diferentes procesos productivos resultando coherentes entre sí, adaptables y sustentables en el tiempo, y replicables en toda la organización.

Según French y Bell (1996) el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y solución de problemas de una organización, particularmente a través de una gestión de la cultura organizacional más eficaz y colaborativa, con especial énfasis en la cultura de los equipos de trabajo formales, con la asistencia de un agente de cambio o catalizador, y el uso de la teoría y la tecnología de la ciencia comportamental aplicada, incluyendo la investigación mediante la acción. Por tanto, el Desarrollo Organizacional se centra en el lado humano de la organización, encontrando formas de incrementar la efectividad de los individuos, los equipos y los procesos humanos y sociales de la organización.

Implantar un modelo de competencias implicó cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la compensación y el desarrollo de carrera. Puso el énfasis en señalar qué conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar sólo la aparición del resultado, lo cual nos centró en el lado humano de la organización, encontrando formas de incrementar la efectividad de los individuos, los equipos y los procesos humanos y sociales de la organización.

El desarrollo de la implantación de un modelo de competencias, implicó un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y solución de problemas de una organización, al ordenar los procesos y la organización en general, pues se requirió precisar, claramente, la dirección a seguir en sus diferentes áreas, en concordancia al plan estratégico que la organización se había planteado, a través de una gestión de la cultura organizacional más eficaz y colaborativa, con especial énfasis en la cultura de los equipos de trabajo formales, y el uso de la teoría y la tecnología de la ciencia comportamental aplicada, logrando de esta manera esclarecer las directrices que permitieron el logro de las metas generales de la organización a través de la

investigación mediante la acción.

Para el área de recursos humanos de esta empresa de servicios, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de ella, es una importante necesidad de RRHH, ello lo demuestran todas las iniciativas impulsadas que van desde el diseño e implantación de un modelo de Compensación, pasando por el diseño e implantación de modelos de Capacitación y Formación, hasta la realización de estudios bianuales de clima y compromiso organizacional, pero se habían desarrollado de manera desarticulada convirtiéndose, respectivamente, en medios de referencia para el pago de bonificaciones anuales, motivadores, y en medios de información referencial, sin que se presentará retroalimentación de la información recabada para re direccionar o establecer procesos que impliquen mejoras o desarrollo para la organización.

La no realización de esta intervención hubiese supuesto un notable desgaste al realizarse arduas tareas que no generan ni los resultados ni el desempeño esperados, este tipo de gestión por competencias, permitió articular los esfuerzos ya realizados y estipular parámetros concretos de conductas para lograr acceder a un seguimiento constante de los resultados obtenidos, además permitió el seguimiento de la alineación entre las metas organizacionales y el desempeño, llevando así, un mayor control de los resultados obtenidos, a partir del desempeño de los trabajadores, para re direccionar o establecer procesos que impliquen mejoras o desarrollo para la organización.

CAPITULO I. OBJETIVOS

1. Objetivo General

Implantar un modelo de competencias para el área de recursos humanos de una empresa de servicios.

2. Objetivos Específicos

2.1. *Analizar la empresa de servicios como organización en el marco de las competencias, lo cual incluye:*

2.1.1. *Diagnosticar el estado actual del área de recursos humanos en cuanto a Competencias, evaluando el estado y necesidades actuales del área en cuanto a competencias, identificando las fortalezas y debilidades, experiencias anteriores, registros acerca de perfiles de competencias, estadísticas, políticas y normativa, misión, visión, estructura y procesos.*

2.1.2. *Alinear el cambio, para facilitar el desempeño del área de recursos humanos de la organización, perfeccionando la relación funcional entre grupos interdependientes.*

2.1.3. *Consolidar el cambio, aumentando la eficacia y rapidez del flujo de información en el área de recursos humanos, para consolidar el cambio, a través de la mejora de procesos comunicacionales y solución de problemas.*

2.2. *Gestionar las Competencias, lo cual comprende:*

2.2.1. *Definir las competencias, para disponer de un modelo de competencias alineado a la estrategia de negocios y base para los procesos de selección, sistemas de capacitación y desarrollo, mejoramiento del desempeño y compensación.*

- 2.2.2.** *Analizar el rendimiento en el puesto de trabajo, estructurando la situación actual del área de recursos humanos, en cuanto a la ubicación del personal, para determinar las brechas existentes entre la situación actual y la situación deseada.*
 - 2.2.3.** *Desarrollar al personal, diseñando el plan de adiestramiento requerido para lograr que los trabajadores del área de recursos humanos, logren reducir sus brechas profesionales y así lograr ejercer sus funciones más eficientemente.*
 - 2.2.4.** *Diseñar un sistema de reclutamiento y selección de personal basado en competencias.*
 - 2.2.5.** *Diseñar un sistema adiestramiento y desarrollo de personal basado en competencias, alineado con los modelos de adiestramiento y formación con que cuenta la organización.*
 - 2.2.6.** *Diseñar un sistema compensación y beneficios de personal basado en competencias, alineado con el modelo de compensación actual con que cuenta la organización.*
-
- 2.3.** *Implantar el modelo de competencias en la empresa de servicios., a través de la implantación de los sistemas de reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios basados en competencias, preparando al personal de recursos humanos de la organización para ejecutar los sistemas por competencias diseñados.*
-
- 2.4.** *Evaluar los resultados de la intervención haciendo el seguimiento a la implantación del modelo de competencias en el área de recursos humanos.*

CAPITULO II. METODOLOGÍA

1. Marco Organizacional

La empresa de servicios en estudio, es una organización venezolana, que se desarrolla en el sector de retail, es líder del comercio al detal, filial de un grupo internacional con técnicas de vanguardia en la comercialización de productos de consumo masivo a través de tres grandes formatos de comercialización.

Su Visión es: Ser líder y modelo, marcando huella en el negocio del retail. Su Misión es: Crecer, innovar y promover la libre y sana competencia para facilitar el acceso al consumo.

Esta empresa de servicios genera alrededor de 5.000 empleos directos y más de 10.000 indirectos, y es líder en ventas dentro de la categoría de supermercados, hipermercados y Cash & Carry, con un promedio de ventas anuales de más de 500 mil millones de bolívares.

Además cuenta con un número considerable de tiendas distribuidas a nivel nacional de acuerdo a cada uno de sus formatos:

Formato de comercialización 1: 41 tiendas en 22 ciudades del país. (Caracas, Guarenas, La Guaira, Valencia, Maracay, Carora, Guanare, Acarigua, Barinas, Maracaibo, Cabimas, Lagunillas, Las Piedras, San Cristóbal, Mérida, Anaco, Maturín, Puerto La Cruz, El Tigre, Carúpano, Puerto Ordaz y Ciudad Bolívar)

Formato de comercialización 2: 6 Hipermercados en 5 ciudades del país (Caracas, Puerto La Cruz, Maracaibo, Barquisimeto y Valencia)

Formato de comercialización 3: 19 tiendas en Cagua, Macarao, Ocumare, Nueva Granada, Santa Teresa del Tuy, Cúa, La Yaguara, Mariara, Charallave, Caricuao, Cotiza, Turmero, Magallanes, San Juan, Agua Salud, Puente hierro, La Vega, Guarenas, Las Ferias.

Para el desarrollo de esta intervención se trabajará específicamente con el área de recursos humanos corporativa, la cual dirige la gestión estratégica de recursos humanos de la organización en todo el país, cuenta con 40 personas, aproximadamente, que se desenvuelven en cargos que van desde Analistas de recursos humanos, Coordinadores, Jefes, Gerentes, y el Director de recursos humanos.

Esta dirección de recursos humanos, está dividida en 7 subsistemas, a saber:

- *Compensación y Administración:* Dirigida por una Gerente de Compensación y Administración, cuenta con dos Coordinadores de Compensación y Beneficios, un Coordinador y un Analista de Nómina, un Coordinador y una Analista de Obligaciones Sociales, Una Coordinadora y una Analista de Seguros, y una Analista de Egresos de Personal.
- *Relaciones Laborales:* Dirigida por un Gerente de Relaciones Laborales, cuenta con una Coordinadora y una Analista de Relaciones Laborales, y un Coordinador y un Analista de Higiene y Seguridad Industrial.
- *RRHH Operaciones:* Dirigida por una Gerente de RRHH Operaciones, cuenta con dos Coordinadoras y tres Analistas Regionales de recursos humanos.
- *Reclutamiento y Selección:* Dirigida por una Jefe de Selección, cuenta con cuatro Coordinadoras de Selección.
- *Adiestramiento y Desarrollo:* Dirigida por una Jefe de Adiestramiento y Desarrollo, cuenta con una Coordinadora y dos Analistas de Adiestramiento.
- *Bienestar Social:* Dirigida por una Coordinadora de Bienestar Social.
- *Gastos de Viaje:* Dirigida por una Coordinadora de Gastos de Viaje, cuanta con una Analista de gastos de Viaje.
- *Servicios Generales:* Dirigida por una Coordinadora de Servicios Generales, cuenta con una Asistente y un Auxiliar de Servicios Generales, cuatro motorizados y dos auxiliares de Cafetín.

2. Marco conceptual

2.1. Desarrollo Organizacional

2.1.1. Cambio

Para French y Bell (1996) cambio significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas.

De Faria Mello (1995) lo define como la modificación de un estado, condición o situación. Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

Según Kurt Lewin, todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el "punto de equilibrio" es el resultado de estas fuerzas. A partir de este planteamiento podemos entender cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen.

El cambio tiene diferentes facetas. Para el caso que nos ocupa la perspectiva de cambio que exploraremos se refiere al cambio en las organizaciones.

Para French y Bell (1996) el cambio puede ser deliberado o accidental. La magnitud del cambio puede ser grande o pequeña. Desde el punto de vista de su alcance, puede afectar a muchos elementos de la organización o solo a algunos cuantos. Además, puede ser rápido o lento. El nuevo estado de las cosas puede tener una naturaleza totalmente diferente del antiguo estado de las cosas (cambio de segundo orden), o bien, el nuevo estado de las cosas puede tener la misma naturaleza con nuevos aspectos o características (cambio incremental o de primer orden). Cada una de estas facetas es importante, porque todas requieren de diferentes acciones por parte de los líderes y de los practicantes del desarrollo organizacional. Según Vargas (1999), el nuevo ambiente competitivo en el que se desenvuelven las organizaciones está conformado por dos grandes variables: la revolución tecnológica, que se

incrementa cada vez con mayor velocidad, y la globalización, la cual debe ser un instrumento de crecimiento y progreso.

Según Chiavenato (1992), el proceso del cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que vienen de fuera o de algunas partes de la organización. Estas fuerzas son las llamadas exógenas, que provienen del ambiente externo y crean la necesidad de un cambio interno, y las fuerzas endógenas, que crean la necesidad de cambio estructural y comportamental proveniente de la tensión organizacional interna.

Han existido muchos enfoques y estudios para entender la manera más apropiada para que el cambio ocurra. La concepción inicial de llevar a cabo el cambio se basó en la idea de "descongelar", "mover" y "volver a congelar". Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y hacer el cambio perdurable en el tiempo. Más adelante, se planteó una modificación en la cual en vez de tres fases de cambio se proponen siete, este modelo es mucho más específico. Por otro lado, Ralph Kilman planteó 5 trayectorias para el cambio que incluyen la cultura, habilidades gerenciales, equipos, estrategia – estructura y el sistema de recompensas.

Otro autor, Jerry Porras desarrolló un modelo llamado el "análisis de flujo" el cual afirma que al cambiar el escenario de trabajo, la conducta de los individuos cambiará también. Porras propone una relación directa entre los factores organizacionales como las metas, estrategias, sistemas administrativos, cultura, procesos de interacción, herramientas, equipo y maquinaria, y ambiente físico, que entre otros determinan la conducta de los individuos dentro de la organización.

Por último tenemos el modelo de Burke-Litwin que plantea como variables desempeño individual y el desempeño de la organización, este modelo define un "cambio transaccional" y un "cambio transformacional", el primero dirigido a la cultura de la organización y el segundo dirigido al ambiente de la misma. La ventaja de este modelo es que permite identificar el tipo de cambio que se requiere para luego optar por la opción transformacional o transaccional dependiendo de la naturaleza del cambio.

Todos estos modelos son de gran utilidad y forman parte de los fundamentos del DO. Se debe entender que estos modelos no son exclusorios sino más bien, son diferentes maneras del abordar la temática del cambio y además, todos son referentes a procesos.

Para entender los cambios de las organizaciones a largo plazo, desarrollaron formas de pensar acerca de los diferentes tipos de cambio que enfrentan las organizaciones.

El cambio organizacional puede ser entendido en dos dimensiones:

1. Alcance del cambio (Partes o toda la organización)

Cambios incrementales: Focalizados a nivel individual o componentes con la meta de mantener o reestructurar la congruencia. Son hechos en el contexto o adaptación de las estrategias de la organización y sus componentes, no se avocan al negocio en sí, a la fuente de poder, alteraciones en la cultura y casos similares. Se refieren al contexto organizacional, paradigma o estructura. Pueden ser implementados sin alteraciones a los procesos gerenciales básicos de la organización.

Cambios estratégicos: Se refieren a la organización como un todo, implican un rompimiento del patrón recurrente de congruencia y ayudan a la organización a moverse a una nueva configuración más compleja. Se refieren al contexto de la organización en si misma. Envuelven cambios que pueden romper o enlazar más que los de estructura.

2. Posición temporal del cambio en relación a los eventos externos:

Cambios reactivos: Son claros en respuesta a un evento o serie de eventos que ocurren. Conllevan la necesidad crear una serie de actividades en corto tiempo sin preparar a la gente para el cambio.

Cambios anticipatorios: No son iniciados en respuesta a eventos sino en anticipación a eventos externos que pueden ocurrir.

En base a estas dimensiones los cambios pueden ser:

- Entonación: Cambios incremental anticipando eventos futuros. No dan repuesta a una necesidad o problema inmediato.

- Adaptación: Cambio incremental en reacción a eventos externos. Implica acciones cuya respuesta no implica un cambio de toda la organización.

- Reorientación: Cambio estratégico anticipando eventos futuros. Implica una redirección de la O enfatizando continuidad con el pasado y evaluando el mismo.

- Recreación: Cambio estratégico en reacción a eventos externos. Son cambios que requieren ser implementados radicalmente.

La intensidad es el grado de esfuerzo o severidad del cambio, particularmente el grado de shock, trauma o discontinuidad generado por el cambio en la organización.

Los cambios estratégicos son más intensos que los incrementales

Los cambios reactivos son más intensos que los anticipatorios.

La dificultad está basada en las características de la organización a ser cambiada, depende de la Intensidad y la Complejidad.

La complejidad: Viene determinada por:

- a. El tamaño de la organización en términos de empleados.

- b. La diversidad de la organización en términos del número de actividades, dispersión geográfica, etc.

Más que enunciar una teoría se plantean principios de gerencia para cada tipo de cambio. (Estos principios son observaciones tentativas que necesitan comprobación).

1. Manejo del principio del dolor: El dolor crea energía que motiva diferentes tipos de conductas, pero las consecuencias del dolor pueden ser conductas disfuncionales o acciones funcionales directas. El gerente debe darle a la gente fuentes de dolor o crear alguna sensación de urgencia por los cambios.

2. Principio de centralidad: El cambio debe estar ligado a la esencia de la estrategia de la empresa. Si el cambio no es visto como algo central se pierde interés y es difícil ver el cambio como algo central cuando hay diversidad de personas y diversidad de actividades.

3. Principio de los tres temas: Los gerentes se ven en la necesidad de identificar grupos de temas que puedan servir para comunicarse y conceptualizar los cambios, estos temas proveen etiquetas, un lenguaje y significado para que la gente los entienda y encuentren patrones acerca de lo que esta sucediendo.

4. Principio del líder mágico: Un líder individual como punto focal para el cambio, este líder debe ser activo, dinámico y visible y debe tener las siguientes características:

a. Conductas distintivas: Estas conductas son:

- Prevención: Incluye actos que ayuden a crear una visión acerca de estado futuro.
- Energización: Crear y estimular energía para actuar, hacer demostraciones, imponer refuerzos y castigos y establecer los estándares.

- Dar poder: Creación de procesos, recursos o estructuras para darle poder a los individuos que hagan las cosas a las que han sido motivados.

- b. Crear una sensación de urgencia: El líder es un actor clave en la creación y dirección del dolor.

- c. La mezcla de estilos: La mezcla balanceada de arbitrariedad y participación parece ser crítica.

- d. Guardián de los temas: Debe asegurar que los temas de cambio sobrevivan y mantener a la gente focalizada en que estos temas sobrevivan.

El dilema es que este líder individual es un elemento necesario pero puede crearse dependencia de él y no darse el cambio.

5. Principio de la no comida rápida. Los cambios significativos requieren de mucha inversión y tiempo no son gratis.

6. Chequeo como principio del correo: Las organizaciones pasan por estados predecibles:

- a. Prevención
- b. Experimentación
- c. Entendimiento
- d. Comités
- e. Educación
- f. Aplicación de las destrezas adquiridas
- g. Integración hacia las nuevas conductas

7. Principio de locura y cierre: Deben reforzarse los trabajos de cambio, construyendo procesos y estructuras que lo soporten, algunas de estas cosas incluyen:

- a. Estándares de medida y ejecución
- b. Recompensas e incentivos
- c. Planificación de procesos
- d. Métodos de alocución de presupuestos y recursos
- e. Sistemas de información

2.1.2. Definiciones del desarrollo organizacional

El D.O. tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D.O. y por tanto, tales definiciones reflejan mas la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es esencia una definición.

Se tiene que Beckard (1969) define el D.O. como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".

Para Bennis (1969), el D.O. es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios"

Blake y Mouton (1969) visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su D.O. – GRID (1968) es "un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa".

A su vez, Gordon Lippitt (1969) caracteriza el D.O. como "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

Según Hornstein, Burke y sus coeditores (1971) el D.O. es "un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización".

Friedlander y Brown (1974) presentan al D.O. como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

De acuerdo con Schumuck y Miles (1971) el D.O. se puede definir como "un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión".

Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

De Faria dice que El Desarrollo Organizacional se puede definir de la siguiente manera: "El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en

sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados".

Según Richard Beckhard (1969) "El Desarrollo Organizacional es un proceso planificado que se desarrolla a todo lo ancho de la organización, que es dirigido desde la cúspide, con el propósito de aumentar la efectividad y salud de la organización a través de intervenciones planeadas en los "procesos organizacionales" haciendo uso del conocimiento de las ciencias del comportamiento".

Warren Bennis (1969) lo define de esta manera : "El Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, representando una compleja estrategia educativa con la intención de modificar las creencias, actitudes, valores, y estructura de las organizaciones de modo que ellas puedan adaptarse de mejor manera a las nuevas tecnologías, mercados, y desafíos, como así también al vertiginoso ritmo del propio cambio".

Robert Golembiewski (1969) señala que Desarrollo Organizacional implica un intento normativo y una estrategia orientada a la re-educación con el propósito de influir sobre el sistema de creencias, valores y actitudes existentes dentro de la organización de modo que la misma pueda adaptarse de una mejor manera a la acelerada tasa de cambio en la tecnología, en el contexto industrial, y en la sociedad en su conjunto. También incluye la re-estructuración formal de la organización la que es frecuentemente iniciada, facilitada y reforzada a través de cambios normativos y comportamentales.

Por otro lado Lippitt (1969) define a Desarrollo Organizacional como un proceso de fortalecimiento de los procesos humanos en las organizaciones orientados a mejorar el funcionamiento del sistema orgánico de modo que pueda alcanzar sus objetivos. También Lippitt hace referencia al término de Renovación Organizacional señalando que el mismo es el proceso de iniciar, crear y confrontar aquellos cambios que son necesarios de modo que las organizaciones puedan convertirse o mantenerse "viables", o que le permitan adaptarse a nuevas condiciones para solucionar problemas, aprender de las experiencias, y moverse hacia una mayor madurez organizacional.

Michael Beer ("Organization Change and Development: A systems view". Santa Monica, Ca: Goodyear – 1980) destaca cuales son las principales metas a alcanzar por medio del Desarrollo Organizacional, siendo las principales:

- a. Aumentar la congruencia – alineación entre la estrategia, la estructura, los procesos, las personas y la cultura organizacional;
- b. Desarrollar nuevas y creativas soluciones para la organización;
- c. Desarrollar las capacidades que le permitan a la organización auto-renovarse.

M. Beer (1980) define a Desarrollo Organizacional como un proceso a través de toda la organización que incluye la recolección de datos, diagnosis, acción, planeamiento, intervención y evaluación orientados a los tres puntos mencionados más arriba. Y que ello es realizado como resultado de la colaboración entre los distintos miembros organizacionales trabajando conjuntamente con un agente de cambio que hace uso de teorías de las Ciencias del Comportamiento, investigación y tecnología. Michael Beer privilegia el aspecto de poner énfasis durante la etapa de Diagnóstico en las incongruencias que puedan existir entre el contexto, las estructuras, los procesos y las personas.

Los autores Schmuck y Miles (1971) definen al Desarrollo Organizacional como: "Un esfuerzo planeado y sostenido orientado al mejoramiento de los sistemas haciendo uso de las Ciencias del Comportamiento, y aplicando métodos reflexivos y auto-analíticos.

Para W. Burke & Hornstein (1972) el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio planificado y ese cambio implica el cambio de una cultura organizacional que evita examinar los procesos sociales (especialmente la toma de decisiones, planeamiento y comunicación) hacia un modelo que institucionaliza y legitima el auto-análisis y el examen.

Hall (1977) destaca que el Desarrollo Organizacional se refiere a un esfuerzo a largo plazo desarrollado para mejorar las capacidades de resolución de problemas y la

habilidad de lidiar con los cambios externos, lo que es realizado a través de consultores expertos con base en las Ciencias del Comportamiento.

En (1983) Davis destaca que Desarrollo Organizacional consiste en una serie de workshops, técnicas, programas, y enfoques sistémicos con base teórica y de intervenciones de consultoría individuales orientadas a asistir a las personas dentro de las organizaciones en su accionar del día a día dentro de las empresas como así también respecto de los complejos procesos que ello implica. Todo esto está sustentado en un marco de creencias, prejuicios, y valores que son sostenidos por el propio consultor en desarrollo organizacional.

Nielsen (1984) señala que Desarrollo Organizacional es un intento orientado a influenciar a los miembros organizacionales para que expandan su grado de "candidez" entre todos respecto de sus visiones distintivas de la organización y sus respectivas experiencias en ella, con el propósito de asumir mayores responsabilidades por sus propias acciones como participantes organizacionales. Nielsen asume que uno de los supuestos de Desarrollo Organizacional radical es que cuando las personas salen en la búsqueda de ambos objetivos simultáneamente, es muy probable que puedan descubrir nuevas maneras de trabajar conjuntamente que ellos mismos experimentan como más efectivos para el logro de sus propios objetivos y también de los objetivos organizacionales (compartidos). Y cuando esto no llega a suceder – lo que es posible – las actividades los han de ayudar a comprender "el porqué de ello" como así también les agrega luz respecto de hacer elecciones significativas dentro de este mismo grado de comprensión.

Para Warrick (1984) el Desarrollo Organizacional es un sistema planeado y a largo plazo haciendo uso principalmente de estrategias en las Ciencias del Comportamiento para comprender, desarrollar, y cambiar organizaciones para mejorar su tanto su situación actual como futura en materia de efectividad y salud.

P. McLagan ("Models for HRD Practice". Alexandria, VA: American Society for Training and Development – 1989) señala que Desarrollo Organizacional "Pone foco en

asegurar la salud de las relaciones dentro y entre las distintas unidades y en ayudar a los grupos a iniciar y manejar el proceso de cambio. El énfasis principal del Desarrollo Organizacional está puesto en las relaciones entre los individuos y entre los grupos, entre sí. Por lo tanto la intervención es orientada hacia influenciar la relación de individuos y grupos con el propósito de impactar eficazmente a la organización como un sistema integral".

En el año 1989 Vaill tiene una definición bastante simple para Desarrollo Organizacional: "Se trata de un proceso para mejorar procesos".

Para W. Burke "Organization Development: Principles and Practices", N. York, Little, Brown & Co. – 1982) el Desarrollo Organizacional está íntimamente ligado con el factor Cambio. Sugiere que la mayor parte dentro de la disciplina asocia D. O. con los consultores quienes a su vez tratan de ayudar a Clientes a partir de las ciencias del comportamiento tales como la psicología, sociología, antropología y otras disciplinas relacionadas. Definitivamente una enorme cantidad de personas dentro de esta joven disciplina sugieren que el D. O. implica Cambio y que la aplicación del Cambio es clave para el funcionamiento eficaz de la organización.

Burke & Schmidt (1985) definen a Desarrollo Organizacional como un proceso que intenta aumentar la efectividad organizacional al integrar los deseos individuales de crecimiento propio con los objetivos organizacionales. Sostienen que en su manifestación típica es un proceso y esfuerzo de cambio planeado, que involucra a todo el sistema por cierto tiempo, y que los esfuerzos de cambio están estrechamente ligados con la misión de la organización.

En el año 1987 Beer & Walton sugieren que Desarrollo Organizacional comprende un conjunto de acciones que son realizadas para mejorar la efectividad organizacional y el bienestar de sus participantes organizacionales.

French, Bell & Zawacki (1989) señalan que Desarrollo Organizacional es un proceso por el cual se intenta cambiar el sistema en forma planeada que se orienta a que las organizaciones puedan alcanzar de la mejor manera posible sus objetivos a corto y largo plazo.

Vaill (1989) destacan que el Desarrollo Organizacional es un proceso organizacional para comprender y mejorar tanto los procesos individuales como integrales que se desarrollan para realizar cualquier tarea y en la búsqueda de cualquier objetivo. Lo resume señalando que en los últimos años se ha orientado a ser "un proceso para mejorar procesos"

Para W. French y C. Bell, Jr. ("Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Development", Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall – 1990) el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta dirección de la organización con el propósito principal de mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación, lo que es usualmente realizado a través de un diagnóstico de tipo colaborativo, gerenciando la cultura organizacional y dando especial énfasis en los equipos y las culturas inter-grupales. Esto es realizado con la asistencia de un consultor-facilitador y por medio del uso de marcos teóricos y tecnologías de la Ciencia del Comportamiento Aplicada junto con Action Research.

The Organization Development Institute (www.odinstitute.org) lo define ("Organization Development: A Straightforward Reference Guide for Executives seeking to Improve Their Organizations", Ed. The O. D. Institute, 1991) "como una serie de procesos planificados por medio del cual los recursos humanos son identificados, utilizados, y desarrollados en distintas maneras que fortalecen la efectividad organizacional al aumentar las capacidades de resolución de problemas y de planeamiento.

Porras & Robertson (1992) definen al Desarrollo Organizacional como un conjunto de teorías basadas en las ciencias del comportamiento, junto con valores, estrategias y técnicas orientadas a planificar el cambio en el ambiente de trabajo dentro

de las organizaciones con el propósito de alcanzar el desarrollo individual y mejorar la performance organizacional, a través de la modificación de sus miembros organizacionales en su trabajo.

Por su parte, Church, Waclawski & Siegal (1996) definen a Desarrollo Organizacional como un campo basado en "valores" que promueven cambios positivos humanísticos, así de simple. Si no están promoviendo y sujetos a estos valores humanísticos entonces se está llevando a cabo Desarrollo Organizacional puesto que D. O. tiene que ver con el cambio humanístico a todo nivel dentro de la organización. Básicamente D. O. tiene que ver con mejorar las condiciones y las vidas de las personas en las organizaciones y se relaciona por lo tanto con ayudarles dentro del marco de sus tareas diarias.

Chiavenato, I. ("Administración de Recursos Humanos" – 1998; Ed. Atlas, Colombia) señala que "El concepto de desarrollo organizacional está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios". Chiavenato, I. (1998) considera que "Desarrollo organizacional incorpora cinco técnicas principales: un método de retroalimentación de datos, desarrollo de equipos, enriquecimiento y ampliación del cargo, entrenamiento en sensibilidad y la consultoría de procesos".

Dyer (1997) señala que Desarrollo Organizacional se trata de un proceso por el cual las acciones son tomadas para liberar los esfuerzos creativos y productivos de las personas al mismo tiempo que se alcanzan ciertos legítimos objetivos organizacionales tales como la rentabilidad, competitividad y sustentabilidad.

En el año 1999 French & Bell (1999) definen a Desarrollo Organizacional como un esfuerzo a largo plazo, conducido y apoyado por la alta dirección para mejorar la visión organizacional, su capacidad de "empowerment", su aprendizaje y sus procesos de resolución de problemas a través de un proceso continuo de gerenciamiento colaborativo en la cultura organizacional – dando especial énfasis en la cultura de "equipos de trabajo intactos" y otras configuraciones de equipos posibles – haciendo

uso del rol de un consultor – facilitador y la teoría y tecnología de las ciencias aplicadas del comportamiento, incluyendo "action research".

Para Cummings & Worley (2001) el Desarrollo Organizacional es la aplicación a todo nivel dentro de la organización del conocimiento en cuanto a la aplicación de las ciencias del comportamiento hacia el desarrollo planeado y reforzamiento de las estrategias organizacionales, estructuras, y procesos que conducen a la efectividad organizacional.

2.1.3. Historia del desarrollo organizacional

Las actividades sistemáticas del DO se inician en la década del 40 y tienen por lo menos cuatro raíces:

1. Entrenamiento en laboratorios de sensibilización.
2. Investigación y retroalimentación de encuestas.
3. Surgimiento de la investigación-acción.
4. Surgimiento de los enfoques socio técnicos y socio analíticos de Tavistock.

1.- Entrenamiento en laboratorios de sensibilización:

Grupo T: Son grupos reducidos y no estructurados, en los que los participantes aprenden de sus propias interacciones y de las dinámicas que se van dando. Se inició en 1946. El gurú de estos grupos era Kurt Lewin, que dirigía el Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos (CIDG, que después se llamó MIT). Cada grupo tenía un observador que anotaba las interacciones que se iban produciendo. Después daba una retroalimentación que con el tiempo pasaría a ser lo más importante del proceso.

Otros personajes destacados eran Bradford, Lippitt y Benne. Su trabajo evolucionó hasta convertirse en el National Training Laboratory (NTL).

En estos grupos también influyó la representación de roles y el psicodrama de Moreno.

Un método común para registrar los datos de las sesiones era el empapelar toda la sala (Lippitt y Bradford).

Los grupos T surgen de una conciencia de ayudar a los grupos y a sus líderes a concentrarse en los procesos de grupo y de liderazgo. A medida que los grupos se comienzan a complejizar, comenzaron a frustrarse al no poder transferir los descubrimientos del laboratorio de entrenamiento a la solución de los problemas de las organizaciones.

Personajes:

- Robert Tannenbaum: Dirigió algunas de las primeras sesiones de formación de equipos. Se llamó “grupos estructurados en forma vertical” a los que trataban temas personales y de la organización. También fue el líder del primer programa no formal de entrenamiento del DO.
- Chris Argyris: Fue uno de los primeros en dirigir sesiones de formación de equipos con el ejecutivo principal y con su equipo ejecutivo de mayor nivel. Interactuó con muchos de los primeros líderes del DO.
- Douglas McGregor: Comenzó a resolver el problema de la transferencia y a tratar de aplicar el grupo T en organizaciones complejas. Con John Paul Jones creó el “grupo de desarrollo organizacional”. (Este tipo es el de la teoría X e Y).
- Herbert Shepard: Se involucró en actividades de desarrollo de la comunidad y en 1960, en el Case Institute of Technology fundó el primer doctorado de DO.
- Shepard con Robert Blake: sus laboratorios hicieron incapié en los grupos T , los ejercicios de organización y las conferencias; sus innovaciones eran el énfasis en las relaciones intergrupo y las interpersonales, siendo las primeras

las que influían en el DO a medida que se involucraba un segmento mayor de la organización. De su trabajo sacaron dos conclusiones:

- Debe haber un interés activo en el programa y un liderazgo por parte de la gerencia
- Necesidad de aplicación en el trabajo mismo.

También hicieron dos innovaciones:

- Usar el laboratorio estructurado, que tenía como una de sus características la retroalimentación basada en escalas y mediciones de la conducta durante las sesiones
- Se asignaron más recursos al Dº de equipos, resolución de conflictos, etc. de los que se asignaron al entrenamiento en laboratorios de otros departamentos. Los proyectos intergrupo provocaron el surgimiento del verdadero DO.
- Blake y Jane Mouton: No vale la pena, solo decir que Blake tenía un enfoque sistémico.
- Richard Beckhard: Salió del Teatro, se apituyó con Bradford y Lippitt. Trabajó con McGregor y desarrolló uno de los primeros programas de entrenamiento en el DO, el programa para especialistas en capacitación y desarrollo organizacional. Trabajo con gerentes de nivel medio y ejecutivos senior.
- Eva Schindler-Rainman: Era maestra y doctora en trabajo social, por lo que transfirió sus experiencias de desarrollo de la comunidad y su entrenamiento en los grupos T al DO.
- El término DO: surgió simultáneamente en dos o tres partes: con Blake y Mouton (Grupo de Desarrollo); Shepard y Blake llamaron a un tipo de grupo T "DO"; McGregor y Beckhard hicieron un programa que llamaron DO refiriéndose a un esfuerzo de cambio en todo el sistema.
- Papel de ejecutivos de RRHH: apartarse de sus roles tradicionales y colaborar en un nuevo enfoque.

2.- Orígenes de la investigación y retroalimentación de encuestas.

Es una forma especializada de investigación-acción. Es desarrollado por el Centro de Investigación de Encuestas (CIE) en la U de Michigan. Personajes:

- Rensis Likert: el de la clásica y vapuleada escala. Realizó investigaciones sobre Liderazgo, motivación, clima organizacional y productividad.
- Floyd Mann , Likert y otros: Refinaron la metodología de las encuestas. Floyd descubrió que lo mejor era discutir los resultados, porque trata con el sistema como un todo y en el contexto de su propio trabajo.
- Vínculos entre el entrenamiento de laboratorio y la retroalimentación de encuestas: Likert concía a Lewin, a McGregor y a Argyris.

3.- Orígenes de la Investigación-acción

Es una indagación de colaboración de cliente-consultor, que consta de un diagnóstico preliminar, recopilación de datos del grupo cliente, retroalimentación de datos del grupo cliente y planificación de la acción por el grupo cliente, y acción. La investigación acción participante es la que se aplica con más frecuencia en el DO. Se relaciona con las otras tres raíces.

4.- Orígenes socio técnicos y socio clínicos.

Fundamental fue el trabajo de la clínica Tavistock (en ella surge el enfoque investigación-acción)el enfoque de grupo surge en el contexto de la terapia familiar. Personajes:

- W.R.Bion, John Rickman y otros: "Experimento Northfield" 2ª GM, se requería que cada soldado se uniera a un grupo que desempeñara una tarea, y que además contara sus sentimientos.

- Eric Trist: Influenciado por la teoría de sistemas. Trabajó en rediseño de trabajos y el empleo de equipos de trabajo autodirigidos.
- Vinculos: obviamente todos conocían a los de EEUU.
- El enfoque sociotécnico se concentraba en los niveles no ejecutivos y en especial en el rediseño de trabajo.
- El contexto cambiante: No hablan nada de la década del 70, y hablan del medio ambiente turbulento de los 80' y 90'. Estos cambios crean oportunidades de las aplicaciones del DO y expanden al máximo las capacidades de los líderes y de quienes practican el DO. En este contexto se está dando:
- La segunda Generación de DO.

Se caracteriza por basarse en la 1ª generación, pero sus aplicaciones son mucho más complicadas y de múltiples facetas. Se centra en la transformación organizacional (Levy y Merry) que es un cambio multidimensional, de múltiples niveles, cualitativo, discontinuo y radical de la organización, que implica un cambio paradigmático. Este cambio exige más demandas sobre el liderazgo de nivel más alto, más visión, más experimentación, más tiempo, y la administración de muchas variables adicionales. Como vemos requiere un nivel de madurez que muchas empresas no poseen y esa es una de las razones que dificulta su implementación o que lleva a fracasos (Sandoval, 2000).

- Interés en la cultura organizacional: los esfuerzos en este ámbito son cada vez más sofisticados. Schein propone que para identificar hipótesis culturales que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas, se debe hacer una exploración conjunta para identificar en secuencia los *artefactos*, los *valores* que les sirven de fundamento a esos artefactos y las *hipótesis* que hay detrás de esos valores.
- El interés en el aprendizaje organizacional: Argyris y Senge (El impostor) se han concentrado en las condiciones bajo las cuales aprenden los individuos, los equipos y las organizaciones. Argyris se ha enfocado en describir las

rutinas defensivas de los miembros. Los talleres con la alta gerencia están orientados al mejoramiento de la comunicación y en la calidad de la toma de decisiones del equipo. El impostor opina que es importante tener un enfoque sistémico, y que los impedimentos para el aprendizaje son una plaga en las organizaciones.

- Interés en los equipos: Se ha intensificado particularmente en los equipos que se administran a sí mismos o equipos semiautónomos. Esto ha ocurrido porque las organizaciones deben mejorar la calidad de vida, volverse más flexibles, reducir los niveles de gerencia y mejorar el clima laboral.
- Calidad Total (Deming y Feigenbaum): Es un esfuerzo de toda la compañía, que trata de establecer y hacer permanente un ambiente en el cual los empleados mejoren continuamente. Para el éxito de los programas es fundamental fomentar una real participación de los empleados, llevar la toma de decisiones a los niveles más bajos, trabajo de equipo, etc.
- Interés en la visión: Para el Impostor es mucho más importante que el proceso mediante el cual se llega a compartir la visión que el origen de ésta. Se debe alentar a los miembros a compartir y desarrollar sus propias visiones, y afirma que una visión no se comparte hasta que se relaciona con las visiones personales de los individuos en toda organización.
- Juntas numerosas: Consiste en reunir a la mayor cantidad posible de sujetos de la organización en un solo momento y lugar. Los productos de estas reuniones serán los planes de acción a seguir.
- Otras áreas de interés: Aprender a valorar la diversidad, Desarrollo de sistemas de incentivos congruentes (ej: participación en utilidades), etc. Por esto cada vez resulta más difícil identificar que es y que no es DO.

2.1.4. Fundamentos del Comportamiento Organizacional.

El hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde

vive y por supuesto en su trabajo los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares. Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un empleo que tienen trabajos específicos a realizar y grupos informales al grupo de amigos por ejemplo con que cada quien prefiere juntarse aquí en la escuela que solo nos liga el hecho de tener cosas afines.

El comportamiento de los grupos es un problema que los gerentes han buscado estudiar se ha establecido una serie de pasos donde se explica el desarrollo del grupo.

Así es que primero tenemos la formación, la tormenta (situación de conflicto debido a las restricciones de cada grupo), la normatividad (cuando se establecen correctamente las formas de actuar dentro de este conjunto), el desempeño (es cuando ya te pones a realizar el objetivo de haberse juntado con esa persona), y en algunos casos esta el movimiento (que se refiere a que hay que estar concientes de que el grupo puede deshacerse ya que el objetivo principal ha sido resuelto y resulta poco llamativo para los demás).

En la formación de un grupo de trabajo se ven involucrados aspectos como el de la estrategia que tiene la organización para el logro de las metas deseadas; la forma que los jefes que llevaran el control de un grupo como eran informados acerca del acercamiento en el logro de los objetivos por el cual el grupo fue formado; los tipos de procedimientos, normas reglas y políticas que la empresa crea para que el comportamiento de los empleados sea la más homogénea, tiene también mucho que ver los recursos de que la empresa disponga para facilitar o complicar el logro de resultados; pero no todo esta en el grupo sino también en la empresa para que escoja a los mejores recursos humanos que cumplan con las necesidades que el reto de lograr objetivos implique y como podemos olvidar la cultura organizacional que la organización tiene ya que la creación de un grupo es la formación de un subsistema dentro de un sistema establecido.

Tenemos que ver que los grupos en cuestión de tamaño también son afectados no es lo mismo un grupo de tres personas entre las cuales quizá existe mayor

comunicación y acercamiento entre los individuos que lo conforman pero sus limitaciones y la fuerza real que ellos tienen no es tan grande, en cambio un grupo de 15 personas puede lograr un buen desempeño si logra establecer una serie de divisiones que le permitan obtener resultados de forma más eficiente aunque se puede caer en que solo algunos de esas personas tengan un rol de mando y otras se vean como parte de un grupo donde no trabajan.

El hecho de que un individuo trabaje solo a que se le establezca en un grupo donde socializa, comparte con los demás, confronta sus diferencias y a veces deja de lado sus propios intereses buscando uno solo común es un cambio que se ha dado y que resulta de interés para todas las personas.

El trabajo de los gerentes no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades que tienen. Porque si los dejan se pueden volver complacientes se debe de seguir asesorando, guiando de vez en cuando, buscar que se desarrollen más y que busquen el cumplimiento de objetivos más altos claro que esto tiene que ser remunerado de otra forma para que el grupo siga respondiendo.

2.1.5. Procesos y Modelos del Desarrollo Organizacional

i.a. El modelo de Kurt Lewin. Kurt Lewin en 1940 introduce dos ideas fundamentales sobre el cambio planificado:

1. Lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante de un campo de fuerzas opuestas, de donde el fenómeno se presenta como un equilibrio resultante de ambas fuerzas, dicho fenómeno es el punto de equilibrio alcanzado por el empuje de las fuerzas. Para manejar adecuadamente el cambio que se produce, y lograr el punto de equilibrio

requerido, es necesario realizar un análisis del campo de fuerzas impulsoras y restrictivas.

2. El modelo de cambio planteado por Levin, es un proceso compuesto de tres etapas: a) descongelar la antigua conducta (o la situación), b) moverla a un nuevo nivel de conducta y c) volver a congelar o recongelamiento de la conducta en el nuevo nivel.

Para implementar el modelo se requiere: a) determinar el problema -la situación a superar- ; b) identificar la situación actual; c) identificar la meta por alcanzar; d) identificar las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él -mediante el análisis del campo de fuerzas- ; y e) desarrollar una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

En 1987 Edgar Schein planteó la actualización del modelo, redefiniendo las tres etapas desarrolladas por Lewin, a partir de las vivencias experimentadas en cada una de ellas. La etapa de descongelamiento se correspondería a: dolor e incomodidad, culpa y ansiedad; la etapa de mover la situación actual a un nuevo nivel de conducta, corresponde a: reestructuración cognitiva, modelado, información, beneficios; y la etapa de recongelamiento de la conducta en el nuevo nivel, se corresponde con: estabilidad del cambio, conductas y actitudes nuevas.

i.b. El modelo de Planeación de Lippitt, Watson y Westley

El modelo de estos autores plantea 7 etapas durante el proceso de cambio, dichas etapas -debido al enfoque psicológico de los autores- incluyen la necesidad de un agente "externo" al sistema -consultor-, así como una fase de "diagnóstico" inicial:

1. Exploración. El desarrollo de una necesidad para el cambio (correspondiente a la fase de descongelamiento de Lewin). Esta etapa es casi una "intuición" al interior de la organización.

2. Entrada. Establecimiento de una relación de cambio. Etapa en la que se necesita de un agente de cambio -mejor si es de fuera del sistema- con quien establecer una relación de trabajo.
3. Diagnóstico. La aclaración o el diagnóstico del problema. Etapa que permite objetivizar y aclarar la "intuición" inicial.
4. Planeación. Examen de rutas y metas alternativas. Es el momento de establecer metas e intenciones de acción.
5. Acción. La transformación de las intenciones en esfuerzos reales. (las etapas 3 a 5 corresponden a la de movimiento de Lewin).
6. Estabilización y Evaluación. La generalización y estabilización del cambio, correspondiente a la etapa de volver a congelar de Lewin.
7. Terminación. Llegar a una relación terminal, entre el cliente y el facilitador.

El modelo de Lippitt, Watson y Westley enfatiza el papel del facilitador, el cual es alguien externo a la organización, lo que le permite tener mayor objetividad el momento de apoyar y guiar el cambio. Este modelo es uno de los primeros modelos en D.O., y muestra claramente el rol del consultor como alguien externo a la organización.

i.c. Modelo del Cambio del Sistema Total (R. Kilman, 1989)

Este modelo intenta simplificar y focalizar el modelo anterior, para esto, Kilman desarrolla 5 etapas, especificando las 5 trayectorias básicas que se han de tomar en cuenta al momento de implementar los cambios.

1. Iniciar el programa, contando con el compromiso y el apoyo de la alta gerencia. Kilman es uno de los autores que subraya la importancia del líder en el proceso del cambio.

- 2 Diagnosticar los problemas, realizando un análisis concienzudo de los problemas y las oportunidades a los que se enfrenta la organización.

- 3 Programar las "trayectorias". Las trayectorias vienen a ser los cinco puntales básicos para manejar el cambio del sistema total llamado empresa.

- 4 Poner en práctica las "trayectorias", intervención en cinco puntos de ventaja críticos. Las cinco trayectorias son: 1) la trayectoria de la cultura; 2) la trayectoria de las habilidades gerenciales; 3) la trayectoria de la creación de equipos; 4) la trayectoria de la estrategia-estructura; y 5) la trayectoria del sistema de recompensa.

- 5 Evaluar los resultados. Para Kilman resulta importante conocer el aporte que realiza cada "trayectoria". Sobre todo de las condiciones propiciadas por la cultura, sin las cuales difícilmente tendrá éxito cualquier esfuerzo orientado al mejoramiento.

i.d. Modelo de Análisis del Flujo. J. Porras (1987)

Si bien el modelo anterior de Kilman, muestra ser más dinámico que los dos primeros, el modelo de Porras hace énfasis en la movilidad del mismo, por lo mismo, las cuatro corrientes del análisis del flujo son:

1. Arreglos de la organización, que incluyen metas, estrategias, estructura, políticas y procedimientos administrativos, sistemas administrativos, sistemas de recompensa y propiedad.

2. Factores sociales, que incluyen cultura, estilo de dirección, procesos de interacción, patrones y redes informales y atributos individuales.

3. Tecnología, que incluye herramientas, equipo y maquinaria, tecnología de información, diseño del trabajo, diseño del flujo de trabajo, conocimientos técnicos y sistemas técnicos.

4. Escenario físico, que incluye configuración del espacio, ambiente físico, diseño de interiores y diseño arquitectónico.

En este modelo, Porras no solamente enfatiza el dinamismo en la relación de todas las variables intervinientes, sino que organiza dichas variables en cuatro corrientes principales.

i.e. Modelo de Burke-Litwin, 1992

Los autores desarrollan en primer lugar la diferencia de dos tipos de cambios, el denominado de primer orden y el de segundo orden. Al mismo tiempo, este modelo identifica las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden o "cambio transaccional", y de segundo orden o "cambio transformacional".

Los factores transaccionales son: Practica Gerencial, Estructura, Sistemas (políticas y procedimientos), Clima laboral de la unidad de trabajo, Motivación, Requerimientos de la tarea y capacidades y habilidades individuales, Necesidades y valores individuales, y Desempeño individual y de la organización.

Los factores transformacionales son: Ambiente externo, Misión y Estrategia, Liderazgo, Cultura de la organización, Desempeño individual y de la organización.

En este modelo los cambios transaccionales son aquello que no generan un cambio estructural en la organización, y por lo tanto son relativamente más

fáciles de implementar, por lo tanto se dan en mediano o corto plazo. Por el contrario, los cambios transformacionales son aquellos que generan cambios estructurales en la organización y su identidad, se dan a mediano o largo plazo y requieren mayor esfuerzo que los primeros para su implementación.

Por lo mencionado, vale la pena profundizar en los factores transformacionales para tomarlos en cuenta luego, durante la discusión de los autores.

El ambiente de la organización es la evaluación colectiva de las personas acerca de la organización: es bueno o malo para trabajar, es o no amistoso, cordial, frío, de trabajo arduo, despreocupado, etc. Estas percepciones se basan en las prácticas gerenciales y en los sistemas y los procedimientos organizacionales; son relativamente maleables y cambiarán con los cambios en los procesos de la organización en los cuales se basan. La cultura también es una evaluación colectiva de la organización, pero la cultura se basa en valores, normas e hipótesis más profundos, relativamente más perdurables y a menudo inconscientes.

Los líderes transaccionales son aquellos que guían o motivan a sus seguidores en dirección de metas establecidas, aclarando los requerimientos del papel y de la tarea. Este tipo de liderazgo implica un justo intercambio entre líder y seguidor, que es conducente a un desempeño "normal". Los líderes transformacionales son aquellos que inspiran a sus seguidores a trascender su propio egoísmo en bien de la organización, y que son capaces de ejercer un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Este tipo de liderazgo implica una inspiración que es conducente a nuevos niveles de desempeño.

Misión y Estrategia, es parte esencial de la identidad de la organización, pues la primera da "la razón de ser" y la segunda plasma en la práctica la primera.

Desempeño individual y de la organización, en la medida en que los cambios en el desempeño son cuantitativos, los mismos son transaccionales, pero cuando se generan cambios cualitativos, los mismos son transformacionales.

ii. Un modelo a discutir:

En su obra, David K. Hurst en su libro "Crisis & Renovación, Cómo enfrentar el desafío del cambio en las organizaciones" (1998), trabaja sobre la base de metáforas, tomadas de un análisis histórico que le permite desarrollar su modelo, dicho paralelismo es el cambio de los pueblos cazadores-recolectores a pueblos pastores-sedentarios.

ii.a Modelo de David Hurst

Hurst parte de la necesidad de analizar modelos teóricos, para lo cual toma tres perspectivas de la acción gerencial.

La primera perspectiva es la de la "Acción Racional", según la cual toda acción tiene un propósito y es racional; este enfoque parte de la economía clásica, que explica que la acción puede justificarse a partir de la maximización en el logro de los objetivos. La segunda perspectiva es la de la "Acción Limitada", la cual señala que la acción esta limitada externamente y determinada situacionalmente; este enfoque es un modelo ecologista que enfatiza el papel del ambiente en la organización de las estructuras. La tercera perspectiva es la de la "Acción Emergente", según esta perspectiva la acción emerge de un proceso de manera casi aleatoria, por tanto, esta perspectiva concuerda con la naturaleza retrospectiva de la "acción limitada", pero niega que el conocimiento de las limitaciones externas sea suficiente para predecir la acción.

La cuestión central para Hurst no es cual de las perspectivas o modelos es el válido, sino que integrando los modelos se requiere estar atento al "patrón existente entre las oscilaciones. Dichos patrones son los ritmos de renovación" que se dan en la organización. Al mismo tiempo, critica que los diversos modelos de cambio -en

administración- enfatizan la realización de un cambio rápido y dejan fuera del cambio al líder que los maneja, como si el cambio fuese simplemente un proceso técnico.

El objetivo de Hurst en su obra es desarrollar "otro tipo de racionalidad en la administración, una basada en valores, en que la conducta es considerada intrínsecamente valiosa".

Para el autor, el proceso seguido por los bosquimanos nómadas del Kalahari, son un buen ejemplo de su modelo. Hasta hace algunas décadas atrás, este pueblo era nómada y recolector, con las siguientes características:

1. Ausencia de jerarquía, debido a la dinámica flexible en la que vivía, no se permitía líderes o autoridades que tengan pleno control, se valoraba más la individualidad y autonomía.
2. Estrategia emergente, es decir, cada familia era autónoma y auto-suficiente, y los individuos debían aprender la variedad de conocimientos para sobrevivir en el desierto. Esto hacía ver sus estrategias como oportunistas y emergentes, ante las situaciones cambiantes de su caminar.
3. Valores cooperativos, el sistema flexible de jerarquías se basaba en la ética del compartir, el éxito de la caza pertenecía a la tribu y no al individuo.
4. Comunicación abierta, claramente manifestada en la estructura de ubicación de sus chozas, las cuales estaban todas orientadas al centro, lugar de reunión de la tribu por las noches. Esta comunicación abierta, y el compartir del aprendizaje, aseguraba la paz interna en las relaciones.
5. Visión Compartida, durante sus largas noches de intercambio, los ancianos compartían sus leyendas, sus mitos y sus héroes; todo en el cosmos tenía una razón de ser.

6. Estructuras estables, la característica más prominente de la cultura cazadora es su visión del mundo como sistema, en equilibrio natural del todo

Las características desarrolladas, le permiten decir al autor, que "la banda de cazadores se estructuraba como una organización de aprendizaje". Analizando la situación actual de los bosquimanes, como pastores y agricultores, se puede caracterizar su forma de vida por:

1. El cuidado de sus Posesiones, transformación debida al contacto con la riqueza material de la cultura occidental. Este hecho, afectó su valor de compartir entre ellos.
2. Ruptura de la comunicación, evidente a partir del cambio en la estructura de sus chozas, las cuales crearon bardas alrededor suyo, cerraron puertas y se orientaron en distintas direcciones.
3. Surgimiento de la jerarquía, debido a las disputas entre los miembros, fue necesario recurrir a un jefe local Bantu para que ocupe un liderazgo jerárquico.

Las consecuencias desastrosas de la transformación, vividas por los bosquimanes, se dan también en las organizaciones actuales para el autor. Para mostrar esto, analiza la historia de varias empresas como Nike, las cuales en sus inicios plasmaron varias de las características de los pueblos nómadas; dichas características se plasmaron en organizaciones de aprendizaje, lo que les permitió una rápida adaptación a su entorno, llegando a ser líderes en su mercado.

Al mismo tiempo que estas organizaciones se afianzan en su mercado, van transformándose en organizaciones de rendimiento, donde el aprendizaje es menos probable y si se produce no es en los márgenes; razón por la que en estas organizaciones surge la burocracia y el énfasis por las estructuras poco flexibles. Esta

transformación no es mala en sí, en tanto el ambiente permanezca estable y poco turbulento, pero es desastrosa el momento en que el mercado se hace cada vez más dinámico y cambiante.

Este proceso de cambio y transformación en las organizaciones parece ser unidireccional, vale decir, irreversible; pero es precisamente esto lo que origina el desafío, la necesidad de re-crear en las organizaciones su capacidad de aprendizaje y flexibilidad de adaptación. En cierta medida el modelo es sencillo, los gerentes han de cuidar las habilidades que generan valor agregado, pero en la periferia de la organización se han de desarrollar las habilidades de flexibilidad y adaptación.

Hurst identifica cinco elementos a tomar en cuenta el momento de la transformación: la gente, los roles y tareas, la estructura, fuentes de información y los sistemas de recompensa.

La gente que inicia una organización se caracteriza por reunir capacidad y experiencia en lo que hace, son intuitivos en cuanto al éxito de lo que van construyendo.

Los roles son poco claros, las personas "crean las oportunidades, y las oportunidades los crean a ellos", los conocimientos y estructura iniciales sobre las tareas no son bien conocidos ni claros. Tanto la organización como su ambiente interno y externo están evolucionando juntos.

Los equipos surgen de manera casi natural, debido a la característica poco estructurada de los roles y tareas. No hay tiempo para las jerarquías y procesos estructurados, los equipos se arman por intereses compartidos.

Las redes de relaciones no se reducen a los miembros de la nueva organización, sino que estos a su vez se encargan de desarrollar fuertes lazos con el exterior, lo que permite que personas de fuera se conecten con la organización, bien para entrar a ella o para apoyarla desde su lugar de influencia.

El reconocimiento en los primeros años es más de tipo psicológico y subjetivo que económico, pero de gran impacto motivacional para sus miembros.

Con el paso del tiempo, el conocimiento de mercado y los éxitos alcanzados, estos elementos se transforman de la siguiente manera:

a. La Misión pasa a convertirse en Estrategia, vale decir, si bien la Misión surge como fruto de lo aprendido en los primeros años, con el tiempo la práctica y el éxito alcanzado va generando una estrategia, que es la explicación racional retrospectiva del éxito alcanzado, que con el pasar de los años va cobrando mayor importancia que la misión, pues la justifica y se muestra como el camino a seguir para consolidarla. De esta manera, la misión pasa a un segundo plano.

b. Los roles se convierten en tareas, es decir, si al principio las actividades eran libremente generadas por los fundadores, en la medida que se consolidan surgen las normas y procedimientos establecidos, los cuales permiten seleccionar personal con perfiles instrumentales para las tareas definidas, el compromiso con la misión pasa a segundo plano.

c. Los equipos se convierten en estructura. A la par que surgen los procedimientos y normas, y la organización se va burocratizando, se hace necesario el surgimiento natural de jerarquías en su interior, lo cual va generando una estructura que dificulta la espontaneidad y la libre comunicación; los equipos pierden su naturaleza dinámica.

d. Las redes se convierten en sistemas, vale decir, lo que en principio era un libre fluir de comunicación con el exterior, cambia a ser un sistema de comunicación formal que filtra el intercambio con el exterior.

e. El reconocimiento se convierte en compensación, es decir, se formalizan los procesos de evaluación de desempeño instrumental, los

"viejos" quieren distinguirse de los "recién llegados" y buscan recompensas tangibles que muestren dicha diferenciación.

Finalmente, la gente cambia, si bien de manera muy lenta, pero es parte del cambio de la Misión en Estrategia. Con frecuencia, son los fundadores quienes van saliendo primero, generando el inicio del cambio en la misión, luego van saliendo el personal antiguo en la medida en que se contrata personal con mayor experiencia instrumental

De esta manera Hurst justifica el éxito de las organizaciones de Rendimiento, las cuales reemplazan a las organizaciones de Aprendizaje en un ciclo "natural" de transformación. Citándolo en su comentario de manera textual al respecto, señala: "Pero si el proceso evolutivo presentado aquí es correcto, con frecuencia todo lo que los observadores de fuera están mirando es el equivalente en la organización de los restos fósiles. Pues las estructuras y las rutinas rígidas que ahora caracterizan el modo de rendimiento de la organización no dan muchos indicios de cómo las estrategias exitosas se aprendieron en primer lugar: la carne puede haber abandonado hace mucho tiempo los huesos."

Para Hurst se enfrentan dos modelos, el de las organizaciones de Aprendizaje, caracterizadas por su flexibilidad y búsqueda permanente de innovación, versus las organizaciones de Rendimiento, caracterizadas por su burocracia y casi imposibilidad de cambio. Si bien casi todos preferiríamos desarrollar una organización de aprendizaje, el problema es que en la práctica este tipo de organizaciones requieren procesos prolongados de ensayo y error para desarrollarse, por lo que es mucho más fácil tender a organizaciones de Rendimiento, donde la relación causa-efecto es a corto tiempo y permite a los gerentes mostrar resultados.

En este punto, vale la pena rebatir algunas de las ideas expuestas por Hurst, las cuales no dejan de ser interesantes por sí mismas, por la manera en que las plantea, y por el interés puesto en su enfoque en la persona.

Si bien Hurst inicia su obra enfatizando en la necesidad de desarrollar un modelo a partir de una revisión y fundamentación teórica, considero que la misma queda corta cuando la presenta en la introducción a la obra. Esto queda demostrado en la revisión bibliográfica desarrollada en el punto II de este trabajo.

La falta de una revisión bibliográfica adecuada, o quizá su voluntaria exclusión, permiten una comparación de su modelo -de cinco puntos: la gente, los roles, los equipos, las redes y el reconocimiento-, con el modelo de Porras -Arreglos de la organización, factores sociales, tecnología y escenario físico-, el cual aborda elementos que Hurst no toma en cuenta y que en opinión del autor del trabajo si se lo debe hacer, uno de ellos es el de los "sistemas técnicos", los cuales -de cierto modo- definen los procesos de comunicación a implementar en la organización.

Otro aspecto a observar en la obra es con relación al proceso seguido entre la organización de aprendizaje y la de rendimiento, pues si bien el modelo es coherente en sí mismo, no toma en cuenta cuando la nueva organización se "desdobla" o surge de una organización existente, y donde los "fundadores" ya conocen el mercado, y la industria misma donde se desarrollará la nueva empresa. En este tipo de organizaciones nuevas, será de vital importancia conocer la experiencia anterior de estos "fundadores", pues si los mismos han tenido la experiencia de organizaciones de aprendizaje y rendimiento, lo más seguro es que mantengan el modelo de organización de aprendizaje, pues lo conocer y reconocerán su valor.

Este último aspecto me lleva a la crítica central al modelo de Hurst, pues él, al igual que otros autores, menciona muy de pasada el rol del líder en el manejo del cambio, limitándose simplemente a señalar que es parte del cambio de gente que se da en la organización. Mi experiencia personal me enseña que no es así, el hecho de desarrollar una organización de aprendizaje es parte misma de los valores del líder, y el mantenerla y aún acrecentarla es responsabilidad suya, por tanto, la mayor parte de responsabilidad recae en el o los líderes de la organización.

Se podrá refutar a esta observación, señalando que el proceso de transformación presentado por Hurst se da en la gran mayoría de las organizaciones, y que muchas veces, el o los líderes fundadores no es que se vayan necesariamente, sino que incluso "los ayudan a irse", debido a los intereses económicos que se van creando en las organizaciones de éxito. Esto puede ser verdad, pero aquí se debe profundizar en dos aspectos:

- a. Es necesario diferenciar entre los líderes fundadores y los accionistas o dueños de la empresa. En definitiva, quienes marcarán el rumbo a seguir y la velocidad en la transformación serán los accionistas o dueños de la empresa, por tanto los líderes fundadores no serán responsables directos de los cambios. Cosa distinta si los líderes son a la vez los dueños o accionistas de la organización.
- b. Si el líder fundador es a la vez dueño de la organización, y es el impulsor de la organización de rendimiento, retomando a Burke y Litwin, no son líderes transformacionales, sino transaccionales, y la Misión no fue -ni en los inicios de la organización- la razón de ser de la misma.

Finalmente en mi opinión, Hurst no toma en cuenta el rol del asesor o área de Desarrollo Organizacional en la empresa, pues dicho rol es justamente el que el plantea como ideal de toda organización, generar una dinámica permanente entre la organización de Aprendizaje y la de Rendimiento. Para asegurar de esa manera el fortalecimiento y éxito permanente de la organización, adaptándose a los cambios permanentes del entorno, al mismo tiempo que asegura un equilibrio permanente del sistema.

2.1.6. Investigación-Acción

Origen:

El término "investigación acción" proviene del autor Kurt Lewin y fue utilizado por primera vez en 1944. describía una forma de investigación que podía ligar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social que respondiera a los problemas sociales principales de entonces. Mediante la investigación – acción, Lewin argumentaba que se podía lograr en forma simultáneas avances teóricos y cambios sociales.

El concepto tradicional de investigación acción proviene del modelo Lewin sobre las tres etapas del cambio social: descongelación, movimiento, recongelación, recongelación. En ellas el proceso consiste en:

1. Insatisfacción con el actual estado de cosas.
2. Identificación de un área problemática;
3. Identificación de un problema específico a ser resuelto mediante la acción;
4. Formulación de varias hipótesis;
5. Selección de una hipótesis;
6. ejecución de la acción para comprobar la hipótesis
7. evaluación de los efectos de la acción
8. Generalizaciones. (Lewin 1973)

Las fases del método son flexibles ya que permiten abordar los hechos sociales como dinámicos y cambiantes, por lo tanto están sujetos a los cambios que el mismo proceso genere.

Definición:

Las teorías de la acción indican la importancia de las perspectivas comunes, como prerequisites de las actividades compartidas en el proceso de la investigación. "el conocimiento práctico no es el objetivo de la investigación acción sino el comienzo" (Moser, 1978). El "descubrimiento" se transforma en la base del proceso de concientización, en el sentido de hacer que alguien sea consciente de algo, es decir, darse cuenta de. La concientización es una idea central y meta en la investigación –

acción, tanto en la producción de conocimientos como en las experiencias concretas de acción.

Ventajas de la Investigación – Acción:

En la investigación – acción, el quehacer científico consiste no solo en la comprensión de los aspectos de la realidad existente, sino también en la identificación de las fuerzas sociales y las relaciones que están detrás de la experiencia humana.

El criterio de verdad no se desprende de un procedimiento técnico, sino de discusiones cuidadosas sobre informaciones y experiencias específicas. En la investigación - acción no hay mucho énfasis en el empleo del instrumental técnico de estadísticas y de muestreo, lo que permite su aplicación por parte de un personal de formación media.

Además, la investigación – acción ofrece otras ventajas derivadas de la práctica misma: permite la generación de nuevos conocimientos al investigador y a los grupos involucrados; permite la movilización y el reforzamiento de las organizaciones de base y finalmente, el mejor empleo de los recursos disponibles en base al análisis crítico de las necesidades y las opciones de cambio.

Los resultados se prueban en la realidad. Las experiencias que resultan en el campo social proporcionan las informaciones acerca de los procesos históricos. En otras palabras, empieza un ciclo nuevo de la investigación – acción cuando los resultados de la acción común se analizan, por medio de una nueva fase de recolección de información. Luego el discurso acerca de las informaciones, se comienza con la etapa de elaborar orientaciones para los procesos de acción o las modificaciones de los procesos precedentes.

¿Qué Caracteriza a la Investigación Acción?:

La investigación acción se centra en la posibilidad de aplicar categorías científicas para la comprensión y mejoramiento de la organización, partiendo del trabajo

colaborativo de los propios trabajadores. Esto nos lleva a pensar que la investigación – acción tiene un conjunto de rasgos propios. Entre ellos podemos distinguir:

- a. Analizar acciones humanas y situaciones sociales, las que pueden ser inaceptables en algunos aspectos (problemáticas); susceptibles de cambio (contingentes), y que requieren respuestas (prescriptivas).
- b. Su propósito es descriptivo – exploratorio, busca profundizar en la comprensión del problema sin posturas ni definiciones previas (efectuar un buen diagnóstico).
- c. Suspende los propósitos teóricos de cambio mientras el diagnóstico no esté concluido.
- d. La explicación de "lo que sucede" implica elaborar un "guion" sobre la situación y sus actores, relacionándolo con su contexto. Ese guion es una narración y no una teoría, por ellos es que los elementos del contexto "iluminan" a los actores y a la situación antes que determinarlos por leyes causales. En consecuencia, esta explicación es más bien una comprensión de la realidad.
- e. El resultado es más una interpretación que una explicación dura. "La interpretación de lo que ocurre" es una transacción de las interpretaciones particulares de cada actor. Se busca alcanzar una mirada consensuada de las subjetividades de los integrantes de la organización.
- f. La investigación – acción valora la subjetividad y como esta se expresa en el lenguaje auténtico de los participantes en el diagnóstico. La subjetividad no es el rechazo a la objetividad, es la intención de captar las interpretaciones de la gente, sus creencias y significaciones. Además, el informe se redacta en un lenguaje de sentido común y no en un estilo de comunicación académica.
- g. La investigación – acción tiene una raíz epistemológica globalmente llamada cualitativa. Por lo tanto, se ajusta a los rasgos típicos de estudios generados en este paradigma (Normalmente se asocia exclusivamente Investigación – acción con el paradigma interpretativo (o cualitativo), no obstante, también existe una investigación acción de corte cuantitativo – explicativo.)

- h. La investigación – acción para los participantes es un proceso de autorreflexión sobre sí mismos, los demás y la situación, de aquí se infiere que habría que facilitar un diálogo sin condiciones restrictivas ni punitivas.

El proceso de investigación – acción constituye un proceso continuo, una espiral, donde se van dando los momentos de problematización, diagnóstico, diseño de una propuesta de cambio, aplicación de la propuesta y evaluación, para luego reiniciar un nuevo circuito partiendo de una nueva problematización.

Pasos:

1.- Problematización: Considerando que la labor educativa se desarrolla en situaciones donde se presentan problemas prácticos, lo lógico es que un proyecto de este tipo comience a partir de un problema práctico: en general, se trata de incoherencias o inconsistencias entre lo que se persigue y los que en la realidad ocurre. Es posible diferenciar entre:

- Contradicciones cuando existe oposición entre la formulación de nuestras pretensiones, por una parte, y nuestras actuaciones, por otro.
- Dilemas, un tipo especial de contradicción, pudiendo presentarse como dos tendencias irreconciliables que se descubren al analizar la práctica, pero que revelan valores necesarios, o bien diferencias de intereses o motivaciones entre dos o más partes.
- Dificultados o limitaciones, aquellas situaciones en que nos encontramos ante la oposición para desarrollar las actuaciones deseables de instancias que no podemos modificar o influir desde nuestra actuación directa e inmediata, lo cual requeriría un actuación a largo plazo, como es el caso de ciertas inercias institucionales o formas de organización

El hecho de vivir una situación problemática no implica conocerla, un problema requiere de una profundización en su significado. Hay que reflexionar porqué es un problema, cuáles son sus términos, sus características, como se describe el contexto

en que éste se produce y los diversos aspectos de la situación, así como también las diferentes perspectivas que del problema pueden existir. Estando estos aspectos clarificados, hay grandes posibilidades de formular claramente el problema y declarar nuestras intenciones de cambio y mejora.

2.- Diagnóstico: una vez que se ha identificado el significado del problema que será el centro del proceso de investigación, y habiendo formulado un enunciado del mismo, es necesario realizar la recopilación de información que nos permitirá un diagnóstico claro de la situación. La búsqueda de información consiste en recoger diversas evidencias que nos permitan una reflexión a partir de una mayor cantidad de datos. Esta recopilación de información debe expresar el punto de vista de las personas implicadas, informar sobre las acciones tal y como se han desarrollado y, por último, informar introspectivamente sobre las personas implicadas, es decir, como viven y entienden la situación que se investiga. En síntesis, el análisis reflexivo que nos lleva a una correcta formulación del problema y a la recopilación de información necesaria para un buen diagnóstico, representa al camino hacia el planteamiento de líneas de acción coherentes.

En este diagnóstico, es importante destacar como una ayuda inestimable, para la riqueza de la información y para su contrastación, el poder contar con una visión proporcionada desde fuera de la organización (buscando triangulación de fuentes y el uso de otros diagnósticos preexistentes).

3.-Diseño de una Propuesta de Cambio: una vez que se ha realizado el análisis e interpretación de la información recopilada y siempre a la luz de los objetivos que se persiguen, se está en condiciones de visualizar el sentido de los mejoramientos que se desean.

Parte de este momento será, por consiguiente, pensar en diversas alternativas de actuación y sus posibles consecuencias a la luz de lo que se comprende de la situación, tal y como hasta el momento se presenta.

La reflexión, que en este caso se vuelve prospectiva, es la que permite llegar a diseñar una propuesta de cambio y mejoramiento, acordada como la mejor. Del mismo modo, es necesario en este momento definir un diseño de evaluación de la misma. Es decir, anticipar los indicadores y metas que darán cuenta del logro de la propuesta.

4.- Aplicación de Propuesta: una vez diseñada la propuesta de acción, esta es llevada a cabo por las personas interesadas. Es importante, sin embargo, comprender que cualquier propuesta a la que se llegue tras este análisis y reflexión, debe ser entendida en un sentido hipotético, es decir, se emprende una nueva forma de actuar, un esfuerzo de innovación y mejoramiento de nuestra práctica que debe ser sometida permanentemente a condiciones de análisis, evaluación y reflexión.

5.- Evaluación: todo este proceso, que comenzaría otro ciclo en la espiral de la investigación – acción, va proporcionando evidencias del alcance y las consecuencias de las acciones emprendidas, y de su valor como mejora de la práctica.

Es posible incluso encontrarse ante cambios que implique una redefinición del problema, ya sea por que éste se ha modificado, porque han surgido otros de más urgente resolución o porque se descubren nuevos focos de atención que se requiere atender para abordar nuestro problema original.

La evaluación, además de ser aplicada en cada momento, debe estar presente al final de cada ciclo, dando de esta manera una retroalimentación a todo el proceso. De esta forma nos encontramos en un proceso cíclico que no tiene fin.

Uno de los criterios fundamentales, a la hora de evaluar la nueva situación y sus consecuencias, es en que medida el propio proceso de investigación y transformación ha supuesto un proceso de cambio, implicación y compromiso de los propios involucrados.

Características de la Investigación – Acción:

1. Contexto situacional: diagnóstico de un problema en un contexto específico, intentando resolverlo. No se pretende que la muestra de sujetos sea representativa.
2. Generalmente colaborativo: equipos de colaboradores y prácticos suelen trabajar conjuntamente.
3. Participativa: miembros del equipo toman parte en la mejora de la investigación.
4. Auto – evaluativa: las modificaciones son evaluadas continuamente, siendo el último objetivo mejorar la práctica.
5. Acción – Reflexión: reflexionar sobre el proceso de investigación y acumular evidencia empírica (acción) desde diversas fuentes de datos. También acumular diversidad de interpretaciones que enriquezcan la visión del problema de cara a su mejor solución.
6. Proceso paso a paso: si bien se sugieren unas fases, no sigue un plan predeterminado. Se van dando sucesivos pasos, donde cada uno de ellos es consecuencia de los pasos anteriores.
7. Proceso interactivo: de forma que vaya provocando un aumento de conocimiento (teorías) y una mejora inmediata de la realidad concreta.
8. Feedback continuo: a partir del cual se introducen modificaciones redefiniciones, etc.
9. Molar: no se aísla una variable, sino que se analiza todo el contexto.
10. Aplicación inmediata: los hallazgos se aplican de forma inmediata.

2.2. Competencias

2.2.1. Antecedentes de competencias:

El siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial: la Gestión por Competencias. Entre finales de los años 40 y principios de los 70 varios estudiosos comenzaron a hacer acotaciones importantes con respecto a este tema. Por ejemplo, en 1949 Parsons propone el

concepto de Achievement vs. Ascription y en 1966 y 1968 Ghiselli y Mischel (respectivamente), afirmaron que los rasgos comprobables de personalidad rara vez mostraban correlaciones superiores (a 10% de la varianza) con el desempeño en el trabajo.

En 1970 esta teoría resurge con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros David McClelland, profesor de psicología de la Universidad de Harvard, quien planteó que era preciso buscar otras variables en la formación –las competencias- que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados.

McClelland en 1973 demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran predictores fiables de la actuación en el trabajo o el éxito en la vida cotidiana e identificó un conjunto de variables que efectivamente predicen la conducta del individuo en el trabajo. A partir de muestras representativas y a través de Entrevistas de Incidentes Críticos (EIC) determinó las diferencias en las respuestas de los que triunfaban en el trabajo y los que no.

A raíz del estudio y profundización de esta teoría en diversas partes del mundo, surgieron diversas escuelas que concentran sus esfuerzos en el tema, pero no es hasta finales de la década de los '90 que la Gestión por Competencias sale del ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones.

2.2.2. Enfoques de competencias:

A lo largo de este proceso histórico los estudiosos del tema, han argumentado sus conocimientos respecto a las competencias en formas muy diversas, coincidiendo mayoritariamente en que, en su sentido más amplio, éstas se componen de la sinergia

entre conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos.

A continuación se exponen tres de los enfoques más difundidos en este sentido:

1. Funcional (Anglosajón): algunos de los autores más representativos de este enfoque son: R. E. Boyatzis, G. Hammel y C. K. Parlad. Para los seguidores de esta corriente, las competencias son características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. Éstas pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas y de conducta.

Este enfoque está centrado en el contenido del puesto de trabajo y su relación con la estrategia global de la organización, además está orientado a competencias genéricas y universales, aunque reconoce la existencia de competencias específicas. Es referente en procesos de certificación.

Para los funcionalistas, el test de inteligencia y los expedientes académicos por sí solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional; ellos tratan de establecer relaciones causales, a través de una serie de indicadores observables que denominaron “agentes causales”.

2. Constructivista (Francés): para ellos las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada; son observables en la realidad de trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos.

Este enfoque centrado en la persona y en sus procesos de aprendizaje, valora educación formal y el contexto, y enfatiza las competencias específicas, aunque reconoce la existencia de competencias genéricas.

Para los constructivistas el Test de Aptitudes y el CI son instrumentos predictivos muy importantes. Es un enfoque muy utilizado en la gestión de RRHH y uno de sus mejores representantes es Claude Levy Leboyer.

3. Conductual: según este enfoque, una competencia es una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación definida. Las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas.

Con Spencer & Spencer como los autores más destacados en esta línea, el enfoque conductual busca explicar qué determina un desempeño más destacado que el promedio, identificando atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo. Tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos y es utilizado en gestión de RRHH.

2.2.3. Tipos de Competencias

Así como definiciones y enfoques, existen varias clasificaciones sobre los tipos de competencias. Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas Y Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales, mientras Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.

En todas esas listas hay Competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombres diferentes (Solución de Problemas vs. Toma de Decisiones). Igualmente, algunas competencias son agrupadas de formas distintas, por ejemplo: Orientación al Cliente puede ir en Apoyo y Servicio Humano - Spencer y Spencer - o en Gerencia - Barnhart.

Esto hace que el número de Competencias a definir pueda llegar a ser muy grande, precisamente por el hecho de que las Competencias están ligadas al contexto específico en que se pone de manifiesto en el trabajo, lo que sugiere, que cada organización puede tener conjuntos de Competencias diferentes, y que ninguna organización puede tomar una lista de Competencias preparada por otra organización para su uso, asumiendo que existen similitudes entre ellas.

Todas las listas trabajan más o menos sobre los mismos puntos y a modo ilustrativo se plantean tres clasificaciones que son las que se presentan continuación:

Clasificación 1: Mertens:

- Competencias genéricas que se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de la organización (ejemplo: trabajo en equipo, responsabilidad, liderazgo, negociación, etc.)
- Competencias específicas que se relacionan con los aspectos técnicos directamente ligados a la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales (ejemplo: operación de maquinaria especializada, formulación de proyectos, etc.)
- Competencias básicas que se adquieren en la formación académica y permiten ingresar a realizar un trabajo (ejemplo: habilidades de comunicación, habilidades numéricas, etc.)

Clasificación 2: Bunk:

- Competencias Técnicas relacionadas con el dominio de tareas y contenido.
- Competencias metodológicas relacionadas con la aplicación de procedimientos y las maneras de actuar
- Competencias Sociales basadas en las relaciones interpersonales de un sujeto.

- Competencias Participativas medidas a través del ambiente de trabajo, entorno, nivel de compromiso y responsabilidad

Clasificación 3: Hay Group:

- Competencias Umbrales o Esenciales entendidas como los conocimientos, destrezas y habilidades mínimas o esenciales requeridas para desarrollar una tarea específica.
- Competencias Diferenciadoras referidas a aquellos factores que distinguen a un trabajador exitoso de uno promedio.

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias se hace necesaria la unión de cinco elementos fundamentales:

Saber: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial.

Saber hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general las mismas deben interactuar entre sí.

Saber estar: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer hacer: conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se tratan de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que estas se esfuerce o no por mostrar una competencia.

Poder hacer: conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional que comprende el grado de “favorabilidad” del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grado de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Todos ellos en su conjunto nos llevan a la competencia que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

Hay Mcber estableció un esquema del Diccionario de competencias genéricas según el cual cada competencias tendría niveles de expresión, donde el número menor indica bajo o nulo manejo de la competencia y números altos indican un desempeño efectivo de ésta.

DIMENSIÓN	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	• Orientación al Logro • preocupación por Orden, Calidad y Precisión • Iniciativa • Búsqueda de Información.
II. Apoyo y Servicio Humano	• Comprensión Interpersonal • Orientación al Servicio al Cliente
III. Impacto e Influencia	• Impacto e Influencia • Conciencia Organizacional • Establecimiento de Relaciones
IV. Gerencia	• Desarrollo de Otros • Asertividad y Uso del Poder Posicional • Trabajo en Equipo y Cooperación • Liderazgo de Equipo
V. Cognitivo	• Pensamiento Analítico • Pensamiento Conceptual

	• Pericia (Expertice)
VI. Efectividad Personal	• Autocontrol • Autoconfianza • Flexibilidad • Compromiso Organizacional

Las dieciséis competencias referenciales según McCAULEY (1989)

El siguiente es un esquema referencial de las dieciséis competencias universales en las áreas de liderazgo y gerencia; válido para realizar una autoevaluación de cuáles son las competencias que una persona domina y en cuáles debe hacer énfasis.

1. Ser una persona de muchos recursos: saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.
2. Hacer lo que conoce: ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás, cuando es necesario.
3. Aprender rápido: dominar rápidamente nuevas tecnologías.
4. Tener espíritu de decisión: actuar con rapidez, de forma apropiada y precisa.
5. Administrar equipos con eficacia: saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.
6. Crear un clima propicio para el desarrollo: ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
7. Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas: actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.
8. Estar orientado hacia el trabajo en equipo
9. Formar un equipo de talentos: invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.

10. Establecer buenas relaciones en la empresa: saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas.
11. Tener sensibilidad: demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
12. Enfrentar los desafíos con tranquilidad: poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.
13. Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional, de manera armoniosa.
14. Auto conocerse: tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes, y estar dispuesto a invertir en uno mismo.
15. Tener buen relacionamiento: ser agradable y dar muestras de buen humor.
16. Actuar con flexibilidad: capacidad para adoptar actitudes opuestas, ejercer liderazgo y dejarse liderar, opinar y aceptar opiniones de los demás.

Uno de los modelos más ilustrativos para entender el tema de las competencias es el Modelo del Iceberg. Éste establece que Las competencias gerenciales son como un iceberg cuyo vértice está formado por las habilidades y el conocimiento.

Los elementos subyacentes de las competencias son menos visibles, pero dirigen y controlan en gran medida la conducta superficial. El rol social y la auto imagen existen en un nivel conciente; los rasgos y las motivaciones existen debajo de la superficie, más cerca del núcleo de la persona.

1. Las habilidades son las cosas que las personas hacen bien.
2. El conocimiento es lo que una persona sabe sobre un tema específico.
3. El rol social es la imagen que un individuo muestra en público; representa lo que la persona considera importante.
4. Refleja sus valores.
5. La auto imagen es la visión que los individuos tienen de sí mismos.
6. Refleja la identidad.
7. Los rasgos son características duraderas de las personas.
8. Reflejan la manera como tendemos a describir a las personas.

Evaluación de competencias:

Existen varios métodos de evaluación de las competencias, pero los más utilizados son los siguientes:

- 360º: es un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas, que se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos) y a clientes tanto internos como externos. Anónimo
- Assessment Center: las personas son sometidas a situaciones especialmente diseñadas, que semejan la realidad laboral en la que se desempeña el individuo, a fin de estudiar sus reacciones y evaluar las decisiones tomadas. Se le atribuye gran valor predictivo.
- Test de Monster: Test en línea, construido a partir de un estudio exhaustivo de los cuestionarios existentes en el mercado actual, con el propósito de unir eficacia y bajos costos.

Desarrollo de Competencias:

Tal y como hemos visto, las competencias pueden ser desarrolladas en el individuo; a continuación se exponen algunas metodologías para el desarrollo de competencias específicas en el individuo.

- Coaching: Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño.
- Mentoring: Plan de acción guiado, donde el mentor y el participante definen cómo se va a desarrollar su relación, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno.
- Auto desarrollo: Proceso de mejora individual, sin un seguimiento guiado por otra persona.
- Centros de Desarrollo: Proceso de mejora estructurado, en el que se construyen situaciones propias del puesto a lo largo de varias etapas, y con un apoyo personal continuo.

2.2.4. Posiciones teóricas, modelos y autores

Muchos son los enfoques y aproximaciones que se han formulado en torno al concepto “competencia laboral”. “En los últimos años se ha incrementado notablemente el estudio de las competencias que se ponen en juego para el desempeño laboral exitoso. La razón nace en las rápidas y profundas transformaciones experimentadas en las estructuras de las organizaciones, emparentadas con las políticas de ajuste y la mayor exposición de las economías locales ante el mundo”.

Desde varios ángulos se ha iniciado el análisis de la competencia laboral. Desde la óptica de las instituciones de formación, con el ánimo de mejorar la calidad y pertinencia de sus currículos y programas formativos. Desde la perspectiva de los Ministerios del Trabajo, con la intención de mejorar la calidad de los sistemas de formación y dotar de transparencia del mercado laboral. También de modo creciente los sindicatos se han aproximado al enfoque de la competencia entendiendo y practicando en muchos casos, que la formación está siendo parte de la negociación colectiva.

Seguidamente, se presenta una selección hecha por Rodríguez Trujillo, Ph. D.:

Spencer y Spencer (1993, p. 9) consideran que es: “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo a superior en una situación de trabajo, definido en términos de un criterio”.

Rodríguez y Feliú (1996, p. 32) las definen como “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

Ansorena Gao (1996, p. 76) plantea que se trata de “una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su

comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.”

Guion, citado en Spencer y Spencer (1993, p. 9) las define como: “Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse a pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo”.

Woodruffe (1993, p. 27) las plantea como “una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”.

Finalmente, Bayatzis (1993), con ocasión de un trabajo realizado, señala que son “conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”.

2.2.5. Problemas teórico-conceptuales y práctico-metodológicos

Algunos estudiosos del tema alertan respecto a las posibles consecuencias que puede provocar el hecho de asumir erróneamente el término de competencia como un cajón en el que todo tiene cabida: conductas, cogniciones, rasgos personales, actitudes, motivaciones, conocimientos, etc. Elementos estos que aun teniendo significado propio puedan pasar a ser redefinidos sin más como competencias.

De esta manera se corre el riesgo de seguir utilizando planteamientos basados en el enfoque de rasgos subyacentes que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado, a pesar de que el enfoque de competencia se desarrolla precisamente como alternativa al mismo.

También existen problemas tanto de carácter teórico-conceptual, como práctico-metodológico que pueden influir en el éxito final de la gestión por competencias. Según Miguel García Sáiz entre los problemas más frecuentes se destacan:

Confusión terminológica: a un mismo componente se le denominan de distintas formas, o peor, a distintos componente se le asigna una misma etiqueta. Por ejemplo, “actitudes”, “habilidades”, “rasgos”, etc., son habitualmente empleados como etiquetas intercambiables cuando, en realidad, se están refiriendo a aspectos distintos de las personas. Y este problema no se ciñe solo al terreno de lo teórico, cada uno de esos elementos se manifiesta, se evalúa, se entrena de formas diferentes.

Disparidad de criterio: derivados en buena medida del problema anterior, así como de la diversidad de contextos en los que se aplica.

Empleo inadecuado de los métodos, técnicas o herramientas disponibles: no siempre se conocen las posibilidades, características o limitaciones de los diferentes métodos y técnicas, ni siempre se aplican en las condiciones idóneas. Por ejemplo, empleo de pruebas de evaluación situacionales sin registros adecuados de conducta, empleo abusivo de tests, entrenamiento de habilidades en condiciones adversas, etc.

Empleo de métodos, técnicas o herramientas inadecuadas: también se detecta cierta proliferación de técnicas “creadas para la ocasión” pero con importantes déficits de fiabilidad y validez (por no seguir un procedimiento riguroso en su elaboración), empleo de técnicas con fines distintos a aquellos para los que fueron creados por ejemplo, abuso del cuestionario para evaluar conductas) o, en definitiva, empleo de métodos y técnicas poco contrastados.

Por tanto no es suficiente adoptar la nueva terminología sino se asumen o no se aplican los principios básicos en profundidad.

3. Marco metodológico

A continuación se detallan las etapas y actividades que se realizaron en cada etapa, los objetivos y resultados obtenidos, los recursos y el tiempo utilizados para la realización de cada actividad.

1. Etapa I: Análisis de la empresa de servicios como organización en el marco de las competencias.

1.1. Etapa I: Fase I: Diagnóstico del área recursos humanos en cuanto a Competencias

Objetivo:

El objetivo de esta primera fase fue obtener un diagnóstico sobre el estado y necesidades actuales del área recursos humanos de la organización en cuanto a competencias, identificar las fortalezas y debilidades, experiencias anteriores, registros acerca de perfiles de competencias, estadísticas, políticas y normativa, misión, visión, estructura y cuadros de procesos, a través del estudio de la información histórica recabada en la organización, entrevistas, juntas exploratorias y la observación de los actuales procesos y funcionamiento del área en cuanto a competencias.

Actividades realizadas	Tiempo (días)	Horas / hombre	Recursos utilizados	Producto obtenido
1. Levantamiento de información histórica de competencias en la organización.	5	10	• Perfiles de competencias genéricos ya desarrollados por la organización. • Funciones de los cargos. • Otros que se consideren pertinentes en el momento.	• Diagnóstico de la situación actual de la organización acerca de funciones, actividades, fortalezas, debilidades y objetivos del área en cuanto a competencias.
2. Entrevistas con el personal clave del área recursos humanos.	5	10	• Disponibilidad del personal clave durante dos horas cada uno.	

3. Junta Exploratoria con el personal clave del área de recursos humanos.	1	3	• Disponibilidad del personal clave durante tres horas. • Expectativas y conocimientos de los participantes.	
---	---	---	---	--

.1.1. Etapa I. Fase I. Actividad 1. Levantamiento de información histórica de competencias en la organización

Se realizó un levantamiento de la información histórica acerca de las competencias desarrolladas en la organización. Para esta actividad se utilizaron los perfiles de competencias genéricos ya desarrollados por la organización, la descripción de funciones de los cargos del área de recursos humanos, la observación de los actuales procesos y el funcionamiento del área en cuanto a competencias.

Se observó que solo se había realizado un estudio de competencias para el área operativa de tiendas que no se implantó, y que nunca se había realizado ningún tipo de estudio de competencias para el área corporativa de la organización.

Se encontró que no existían competencias establecidas ni desarrolladas formalmente en la mayoría de los subsistemas del área de recursos humanos.

Únicamente se localizaron algunas competencias planteadas, pero no todas definidas, en algunos programas desarrollados en la organización.

En los últimos tres años, el área de recursos humanos diseñó e implantó un programa de compensación variable corporativo basado en evaluaciones de desempeño anuales para toda la organización y se diseñaron e implantaron tres programas de capacitación y formación.

El programa de compensación variable basado en evaluaciones de desempeño consta de dos evaluaciones una cuantitativa y una cualitativa, la evaluación cualitativa

contiene 12 competencias a ser consideradas como parte de la evaluación definidas de manera muy general.

Con respecto a los programas de capacitación y formación, uno de ellos, está dividido en tres partes denominadas sistemas, de los cuales, el segundo sistema del programa trata específicamente de competencias, dicho sistema está integrado por 14 módulos correspondientes a una competencia por módulo, de estas 14 competencias solo están definidas y desarrolladas como módulos de capacitación tres de ellas, las demás competencias no están definidas.

Las competencias encontradas en ambos programas no están alineadas.

Además se encontró que los perfiles de competencias genéricos ya desarrollados por la organización se habían realizado de modo informal y sin estructura, nunca se había realizado un estudio sistemático para establecer las competencias genéricas requeridas para ingresar en la organización, de hecho no existía un perfil de competencias genéricas único.

Al revisar la descripción de funciones de los cargos se encontró que no se seguía ningún procedimiento específico para determinar las actividades requeridas para cumplir los objetivos de un cargo y por lo tanto tampoco existía ningún procedimiento para determinar las competencias necesarias para cumplir esas actividades.

Se observó que al existir la necesidad de realizar determinadas actividades en la organización se creaba un cargo, se le otorgaba una denominación, se rellenaban las cualidades que debería tener un individuo para desempeñarse en ese cargo y se iniciaba el proceso de selección, no se determinaban específicamente las actividades que debían realizarse en ese cargo ni se relacionaban esas actividades con competencias, las competencias eran determinadas de modo informal de acuerdo a las necesidades del cargo.

Como se puede observar, existían múltiples iniciativas por desarrollar competencias, pero estas iniciativas se habían desarrollado aisladamente y sin estructura.

.1.2. Etapa I. Fase I. Actividad 2. Entrevistas con el personal clave del área recursos humanos.

Se realizaron entrevistas exploratorias a cinco miembros clave del área de recursos humanos.

Se consideró personal clave al personal que lideriza cada uno de los subsistemas del área de recursos humanos.

Se entrevistó al Director de Recursos Humanos, a la Gerente de Compensación y Administración, al Coordinador de Compensación y Beneficios, a la Jefe de Adiestramiento y Desarrollo, y a la Jefe de Selección y Reclutamiento.

En la entrevistas todos los individuos entrevistados coincidieron en que existía la necesidad de identificar las competencias clave necesarias para cumplir los objetivos de la organización, en cuanto a la selección y reclutamiento, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios del personal; identificar el potencial y posibilidades de crecimiento del personal a través del estudio de las competencias; ajustar los programas de capacitación ya desarrollados por la organización a competencias; ajustar la evaluación de desempeño ya desarrollada por la organización a competencias más específicas; determinar las competencias actuales del personal y desarrollar las competencias necesarias para cumplir con los objetivos de la organización.

Además confirmaron todos los hallazgos encontrados en la actividad 1, fase I, etapa I.

1.1.3. Etapa I. Fase I. Actividad 3. Junta Exploratoria con el personal clave del área de recursos humanos.

Se realizó una Junta Exploratoria con el personal clave del área de recursos humanos.

En esta actividad participaron la Gerente de Compensación y Administración, los dos Coordinadores de Compensación y Beneficios, el Coordinador de Obligaciones Sociales, la Jefe de Adiestramiento y Desarrollo, la Jefe de Selección y Reclutamiento, el Coordinador de Higiene y Seguridad Industrial, la Coordinadora de Relaciones Laborales y la Coordinadora de Servicios Generales.

Durante la actividad todos los participantes manifestaron estar de acuerdo con lo planteado por los miembros clave del personal del área en la actividad 2.

Como fortalezas se encontró una excelente disposición, por parte de todos los integrantes de la junta, para desarrollar un modelo de competencias adaptado a sus necesidades y objetivos del área y la organización.

En cuanto a las debilidades, se encontró que no se tenía una clara concepción de lo que eran las competencias, si bien los participantes tenían vagas ideas acerca de las competencias, no tenían una concepción alineada de las mismas.

Nuevamente se confirmaron los hallazgos encontrados en la actividad 1.

Resultados de la Etapa I, Fase I:

Se recopiló toda la información acerca del sistema total del área recursos humanos y de sus sub unidades, procesos, cultura del sistema y otros objetivos de interés, obteniendo como diagnóstico de la situación actual de la organización en cuanto a competencias, que es necesario identificar, discutir e integrar las expectativas

existentes en el área de recursos humanos en cuanto a objetivos para crear una definición de competencias adaptada al cumplimiento de estos objetivos, identificar una clasificación de competencias que se adecue a las necesidades de la organización, establecer claramente las actividades que deben realizarse en cada cargo, determinar las competencias necesarias para ingresar en la organización, en el área de recursos humanos y en cada cargo del área, alineando a todos los integrantes del área de recursos humanos como un sistema total enfocado en la gestión por competencias.

1.2. Etapa I. Fase II: Alineando el cambio

Objetivo:

Facilitar el desempeño del área recursos humanos de la organización, perfeccionando la relación funcional entre grupos interdependientes, identificando, discutiendo e integrando las expectativas comunes, creando conciencia sobre la influencia mutua como partes de un sistema total y del cambio.

Actividades realizadas	Tiempo (días)	Horas / hombre	Recursos utilizados	Producto obtenido
1. Taller de gerencia para el cambio	1	8	• Disponibilidad del personal clave de recursos humanos. • Guías de trabajo. • Salón de entrenamiento. • Laptop. • Video Beam. • Expectativas de los participantes. • Misión y visión de los distintos departamentos de recursos humanos • Metas del Área y de la organización.	• Conocimiento de todo el personal clave de RRHH de los objetivos, planes y expectativas de las distintas sub áreas funcionales del área de recursos humanos. • Desarrollo de los objetivos y expectativas del área alineados en todos sus departamentos y la organización.
2. Diseño de los planes de acción	1	8	• Disponibilidad del personal clave de	• Plan de acción organizacional,

para lograr los objetivos organizacionales a través de la gerencia del cambio			recursos humanos. • Objetivos y expectativas del área alineados en todos sus departamentos y la organización.	orientado al logro de los objetivos planificados a través de la gerencia del cambio.
---	--	--	--	--

1.2.1. Etapa I. Fase II. Actividad 1. Taller de gerencia para el cambio

Se realizó un Taller de gerencia para el cambio. Para esta actividad se contó con todo el personal del área de recursos humanos. Como guías de trabajo para explorar y conocer las expectativas respecto al cambio del personal del área se utilizaron el Test de la capacidad de cambio versión 1.2, realizado por Joseph Burcet © 2004, 2005, VER ANEXO A y un instrumento de exploración de cultura organizacional. VER ANEXO B.

El Test de la capacidad de cambio versión 1.2, realizado por Joseph Burcet © 2004, 2005, encontrado en http://www.burcet.net/cap_c/q_cap_c_esp_v01_1.asp, explora la capacidad de cambio, entendiéndose la misma como la cualidad que permite realizar un esfuerzo para la asimilación de procesos de cambio, sin menoscabo de la calidad de la acción, ni la aparición de efectos emocionales perturbadores.

Según el autor de este instrumento esta capacidad depende de varias cualidades y características personales de las cuales se detectan siete de estos componentes y proporciona una puntuación global y siete puntuaciones parciales.

Estos resultados permiten conocer los puntos fuertes y débiles frente al cambio y obtener algunas sugerencias para mejorar.

Los componentes o dimensiones explorados por este cuestionario son:

- Vitalidad
- Actitud proactiva
- Actitud positiva hacia Vd. mismo
- Actitud positiva hacia los demás

- Flexibilidad personal
- Flexibilidad social
- Capacidad para estructurar la realidad

Según el autor del instrumento cada componente implica lo siguiente:

- Vitalidad: La asimilación satisfactoria de cualquier cambio requiere vigor. Tanto cuanto mayor sea el número de cambios a asimilar o más intensos y radicales sean, más vitalidad será necesaria para afrontarlos.

Una de las principales características del cambio es que requiere comportamientos, habilidades y conocimientos nuevos. En circunstancias estables, los problemas se resuelven con respuestas automáticas que no requieren demasiada reflexión, ni la asunción de riesgos importantes. Se puede vivir "de renta" de lo que ya se conoce y del acerbo de experiencia que ya se posee.

Por el contrario, en circunstancias nuevas, hay más incertidumbre y es necesario realizar esfuerzos suplementarios de comprensión, de interpretación y, lo que tal vez sea más difícil, la aceptación de un riesgo mayor.

Los cambios producen tensión y requieren esfuerzo. Por esto el vigor y el empuje vital son elementos muy importantes en la composición de la capacidad de cambio.

Una persona pletórica y plenamente confiada en sus posibilidades físicas, mentales y emocionales no estará tan amedrentada por el cambio, en tanto que una persona enferma, desvitalizada o envejecida lo rehuirá y tratará de refugiarse en sus rutinas más familiares.

- Actitud proactiva: El comportamiento proactivo consiste en intervenir para controlar una situación tomando la iniciativa, sin esperar a reaccionar cuando la situación ya ha evolucionado por su cuenta.

Las personas proactivas suelen ser buenos agentes de cambio y, actualmente, pueden jugar una baza muy importante en el seno de las organizaciones.

El hecho de ser proactivo no garantiza, por sí mismo, que las iniciativas que promueven estas personas sean adecuadas, ni oportunas. A veces, estas personas se anticipan demasiado, se arriesgan excesivamente o proponen líneas de acción que no necesariamente son las más adecuadas para la ocasión.

Sin embargo, su capacidad para anticiparse es ahora mismo algo que, si se gestiona bien, puede llegar a tener mucho valor. Las personas con una puntuación alta en la dimensión proactiva pueden convertirse en buenos candidatos para impulsar y promover el cambio.

Actitud positiva hacia uno mismo: Una buena actitud hacia uno mismo es de una gran importancia para dar cuerpo, contenido y impulso a la capacidad de cambio.

Las personas más aptas para emprender y asimilar cambios suelen ser personas que tienen un buen concepto de sí mismas.

La relación estadística hallada entre el autoconcepto y la disposición para afrontar la novedad y asumir riesgos no siempre es igual. Hay personas, con un elevado concepto de sí mismas, que son reacias al cambio. Pero también hay quienes exhiben una buena capacidad para afrontar cambios.

Lo que muestra la evidencia estadística es que las personas flexibles y vigorosas, con mucha capacidad de cambio, son siempre personas con un elevado concepto de sí mismas.

Aquellos que creen que su existencia depende en gran medida de ellos mismos y se sienten seguros de lo que son capaces de hacer, experimentan una actitud más positiva hacia sí mismos y son más valientes. Se sienten más aptos para afrontar cambios y asumir los riesgos que éstos comportan. La sensación de ser dueño del propio destino es un aspecto importante de la relación positiva hacia uno mismo.

- Actitud positiva hacia los demás: La actitud positiva hacia los otros también se correlaciona estadísticamente con la capacidad de cambio.

Las personas que perciben a los demás como una amenaza o como un problema importante, suelen tener menos capacidad de cambio. Puede que se sientan descontentos con la realidad que les rodea y que anhelan un cambio en el estado de las cosas. Pero su capacidad para promoverlo o llevarlo efectivamente a cabo es muy limitada. Su capacidad para afrontar cambios que no anhelan, no desean o les vienen impuestos es naturalmente todavía peor.

Por el contrario, las personas que se sienten rodeadas de gente que parece positiva, suelen gozar de una relación mejor con los demás. Esto les proporciona una mayor sensación de respaldo social y les confiere más fuerza, confianza y una mayor disposición para afrontar sin temor la incertidumbre y el riesgo que comporta el cambio.

- Flexibilidad personal: El cambio comporta indeterminación, ambigüedad, confusión y, en ocasiones, también frustración: puede terminar no ocurriendo exactamente aquello que se esperaba sino otra cosa, tal vez muy distinta.

Por esta razón, las personas con mayor capacidad de cambio son personas flexibles, capaces de tolerar mejor la ambigüedad, la confusión y la frustración.

- Flexibilidad social: La existencia de una red tupida y flexible de interdependencias con los demás es otro de los factores de acompañar la capacidad de cambio. Muchas de las personas que muestran una buena capacidad para afrontar el cambio poseen esta cualidad. Estas personas se sienten arropadas por un entorno humano que les da confianza y se saben capaces de ganar la confianza de los demás si entran en situaciones nuevas que les ponen en contacto con desconocidos.

La flexibilidad social se manifiesta también en la capacidad de sacar partido de las adversidades, los contratiempos y las contrariedades por duras o complicadas que

estas sean. Esa capacidad para desenvolverse bien en circunstancias difíciles, extrañas o inesperadas hace que su temor al cambio sea menor que el que experimentan las personas que saben que son menos hábiles y que se mueven peor.

- Capacidad para estructurar la realidad: La capacidad para "ver" rápidamente una estructura coherente en algo que la realidad presenta súbitamente como un embrollo complejo o confuso es otro aspecto importante de la capacidad de cambio.

Las personas que dan una puntuación baja en este renglón tienen un tiempo de respuesta demasiado largo cuando se enfrentan a una situación poco familiar. En consecuencia, es más fácil que se sientan sumidos en la confusión y les cueste más reaccionar y hacer frente a los cambios.

La incapacidad para elaborar rápidamente una visión coherente de una situación nueva y sin precedentes está también relacionada con la impulsividad.

Aquellos que reaccionan de prisa, pero de una manera impulsiva, tal vez puedan actuar de inmediato, pero carecen de la visión coherente que se requiere para que la respuesta además de rápida sea acertada y ponderada.

Características de la muestra:

Tamaño: 35 individuos

Pertenencia o ubicación en la organización: Área de recursos humanos

Tipo de personal: Analistas, coordinadores, jefes de área, gerentes y director.

Procedimiento de aplicación del instrumento: El procedimiento de aplicación del instrumento fue de forma individual y auto administrado, el cuestionario se proporcionó directamente a los individuos junto con las opciones de respuesta y se marcó respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describía su opinión, sin intermediarios.

Forma de corrección: La corrección se realizó en línea a través de la pagina web http://www.burcet.net/cap_c/q_cap_c_esp_v01_1.asp

Resultados: (VER ANEXO C) Las respuestas fueron ingresadas en la en la página web y se obtuvieron los resultados y recomendaciones que se presentan a continuación:

Capacidad de cambio: 77 puntos sobre 100 puntos. Media (64 a 82 puntos)

Sobre 100 puntos, las puntuaciones parciales respectivas son las siguientes:

Tabla 1. Resultados del Test de capacidad de cambio versión 1.2 de Joseph Burcet para el área de recursos humanos		
Dimensión	Puntuación	Nivel
Vitalidad	73	Medio de 56 a 81
Actitud proactiva	79	Medio de 63 a 86
Actitud positiva hacia Vd. mismo	75	Medio de 53 a 85
Actitud positiva hacia los demás	100	Alto más de 89
Flexibilidad personal	60	Medio de 54 a 80
Flexibilidad social	73	Medio de 50 a 86
Capacidad para estructurar la realidad	80	Medio de 50 a 86

Recomendaciones: Intervenir los indicadores con nivel Medio antes de iniciar una gestión de cambio.

En cuanto al instrumento de medición de la cultura organizacional, el mismo se diseñó para medir la capacidad de innovación entendiéndola como el nivel en que una organización es capaz de realizar una innovación: esto es, su potencial para innovar. En esta definición se entiende por innovación el conjunto de actividades enfocado a la creación de nuevos productos, la introducción de nuevos procesos y la entrada en nuevos mercados, que individualmente o en conjunto, son nuevos para la organización.

El instrumento se basó en un cuestionario en el cual se solicita que se lean una serie de preguntas relacionadas con actividades innovadoras y se escojan las respuestas que, según la percepción del individuo, reflejan con más exactitud la situación de la organización en cuanto a la situación actual y la situación óptima.

El instrumento mide la capacidad de innovación de una organización en base a:

- Orientación de la Organización: Es el nivel en que la organización es capaz de visualizar su entorno y su propio futuro.
- Capacidad de cumplir: Es el nivel en que una empresa dispone de las habilidades y recursos requeridos para realizar una innovación.
- Cultura organizacional: Es el nivel en que la cultura organizacional de una empresa promueve la innovación.

Cada uno de estos aspectos está conformado por las siguientes dimensiones:

Orientación de la Organización:

- Recolección de información sobre procesos.
- Recolección de información sobre el mercado.
- Recolección de información sobre la tecnología.
- Aprovechamiento de conocimientos y habilidades externas.
- Planeación estratégica a corto plazo.
- Planeación estratégica a largo y mediano plazo.

Capacidad de cumplir:

- Capacidad de inversión.
- Cooperación externa.
- Estructuración del trabajo.
- Creatividad.
- Investigación y Desarrollo

Cultura organizacional:

- Cooperación interna.
- Actitud de los empleados.
- Enfoque hacia el mercado.
- Estímulo a la creatividad.

- Audacia para cambiar.

La información recopilada mediante la aplicación de este cuestionario determina las brechas existentes entre la situación actual y la situación óptima, el margen de diferencia entre estas situaciones indica si existe mayor o menor capacidad de innovación, si la brecha es amplia indica baja capacidad de innovación si la brecha es reducida o inexistente indica alta capacidad de innovación.

Características de la muestra:

Tamaño: 32 individuos

Pertenencia o ubicación en la organización: Área de recursos humanos

Tipo de personal: Analistas, coordinadores, jefes de área, gerentes y director.

Procedimiento de aplicación del instrumento: El procedimiento de aplicación del instrumento fue de forma individual y auto administrado, el cuestionario se proporcionó directamente a los individuos junto con las opciones de respuesta y se marcó respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describía su opinión, sin intermediarios.

Resultados: (VER ANEXO D) Capacidad para innovar: MEDIA

Los aspectos críticos o las brechas más destacadas entre la situación óptima y la situación actual se presentaron en las siguientes dimensiones:

I. Orientación de la organización:

- Recolección de información sobre procesos.
- Recolección de información sobre el mercado.
- Aprovechamiento de conocimientos y habilidades externas.

II. Capacidad de cumplir

- Creatividad.

- Investigación y Desarrollo.

III. Cultura organizacional

- Cooperación interna.
- Actitud de los empleados.
- Enfoque hacia el mercado.
- Audacia para cambiar.

Recomendaciones:

- Incrementar la frecuencia de investigación sobre procesos y desarrollo de procesos de competidores que puedan ser aplicables al área para su mejora.
- Estructurar procedimientos de recolección de información sobre las necesidades y deseos de los clientes, diseñar estrategias para satisfacer estas necesidades y organizar esta información para ser divulgada.
- Incrementar la frecuencia y obtención del mayor provecho posible a la información disponible, para que, mediante análisis comparativos, se puedan evidenciar las conductas exitosas de otras organizaciones aplicables a la organización.
- Incrementar la frecuencia y fomento del aporte de ideas útiles relacionadas con mejoras por parte del personal.
- Incrementar la frecuencia en que las ideas útiles relacionadas con mejoras aportadas por el personal resultan en cambios e innovaciones.

- Incrementar la frecuencia y fomento del interés y la cooperación del personal del área en la solución de problemas y en llevar cabo proyectos en conjunto apoyando las discusiones y el feed back constructivo.
- Incrementar mecanismos de motivación y mejora la actitud de los empleados en cuanto a cambios en la organización, procesos, etc., que inciden en el funcionamiento del área.
- Incrementar la frecuencia con que se realizan cambios en el área a raíz de sugerencias, quejas o comentarios del personal o de los clientes internos.
- Incrementar la frecuencia de disposición de la gerencia a asumir riesgos con inversiones que podrían incidir en los resultados financieros del Área.

1.2.2. Etapa I. Fase II. Actividad 2. Diseño de los planes de acción para lograr los objetivos organizacionales a través de la gerencia del cambio

Se realizó el diseño de los planes de acción para lograr los objetivos organizacionales a través de la gerencia del cambio. Una vez presentados los resultados y recomendaciones acerca de las expectativas y percepciones del cambio del área al personal clave de recursos humanos, se analizaron en conjunto con el fin de diseñar el plan de acción organizacional, orientado a preparar y alinear al personal del área para nuevos cambios.

Para ello se diseñó un programa de formación para el cambio con el fin de intervenir los aspectos críticos detectados en la actividad 1, fase II.

Para el diseño de este programa, el personal clave decidió contratar los servicios de un consultor externo que se encargara del diseño instruccional y la facilitación del

programa a los parámetros establecidos por los resultados obtenidos en la actividad 1, fase II.

Con el consultor externo y el personal clave del área se trataron los resultados y recomendaciones acerca de las expectativas y percepciones del cambio del personal y se establecieron los puntos a tratar en el programa de formación contemplándose los resultados de los instrumentos de exploración de la actividad 1, fase II, el compromiso y la conformación de equipos de alto desempeño.

Resultados de la Etapa I. Fase II:

El resultado de esta fase fue el conocimiento y alineación de las expectativas de cambio del personal del área de recursos humanos a través del diseño de un programa de formación en base a las funciones u obligaciones específicas de cada uno de los cargos con las metas organizacionales, afianzando la razón fundamental de la existencia de los mismos basados en el compromiso de los miembros y en la conformación de equipos.

1.3. Etapa I. Fase III: Consolidando el cambio

Objetivo:

Aumentar la eficacia y rapidez del flujo de información en el área recursos humanos, para consolidar el cambio, a través del mejoramiento de los procesos comunicacionales y resolución de problemas, con el levantamiento de la red de intercomunicación grupal y apertura de mejores canales de comunicación.

Actividades realizadas	Tiempo (días)	Horas / hombre	Recursos utilizados	Producto obtenido
1. Levantamiento de información a cerca del	3	16	• Encuestas de comunicación.	• Estilo comunicacional en

estilo de comunicación.			• 3 grupos de encuestas de 15 personas cada grupo, de todos los niveles jerárquicos del área a nivel nacional.	el área de recursos humanos.
2. Plan estratégico de comunicación.	1	2	• Resultados de las encuestas de estilo comunicacional en el área de recursos humanos. • Disponibilidad del personal clave de recursos humanos.	• Diseño de un plan estratégico de comunicación.
3. Taller de comunicación	3	24	• Disponibilidad de los miembros de recursos humanos Organizados en 3 grupos de entrenamiento. • Guías de trabajo. • Salón de entrenamiento. • Laptop. • Video Beam.	• Divulgación del modelo de comunicación de recursos humanos. • Establecimiento de lineamientos para la comunicación en todos los niveles del área.

1.3.1. Etapa I. Fase III. Actividad 1. Levantamiento de información a cerca del estilo de comunicación.

Se realizó el levantamiento de la información acerca del estilo de comunicación del área de recursos humanos. Para ello se construyó un instrumento como un cuestionario tipo Likert (VER ANEXO E) que consiste en un conjunto de cincuenta y siete ítems en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide al sujeto que elija la alternativa que más se adecue a su respuesta optando por uno de los cuatro puntos de la escala, con las siguientes opciones de respuesta:

- Nunca se observa: No se observa la situación.

- Rara vez se observa: Se observa la situación en menos de un 50% de las veces.
- Casi siempre se observa: Se observa la situación en más de un 50% de las veces.
- Siempre se observa: Se observa la situación en un 100% de las veces.

Procedimiento General para la construcción del instrumento:

- a. Se determinaron como variables que se pretenden medir u observar la comunicación con supervisores, subordinados, compañeros y clientes; recepción de la información; tipo de comunicación en cuanto a sumisión, asertividad o agresividad; tipo de comunicación en cuanto a preferencias; y medios utilizados.
- b. Se realizó una revisión de la definición conceptual de la comunicación para comprender su significado y qué dimensiones o grandes aspectos envuelve. En esta revisión conceptual se estudió la descripción de las características propias, reconocidas por consenso acerca de la comunicación, reconociendo la importancia de la conceptualización teórica, dada por autores reconocidos.
- c. Se exploró la comunicación del personal del área de recursos humanos de la organización, a través de entrevistas exploratorias con el personal.
- d. Se definieron operacionalmente las dimensiones.
- e. Se elaboraron las preguntas de acuerdo a las dimensiones definidas y sus indicadores:

Dimensión	Definición operativa	Preguntas
Comunicación con Supervisores	Acceso para comunicarse con el supervisor, comunicación libre con el supervisor cuando es necesario, escucha atenta por parte del supervisor a sus planteamientos, entendimiento claro por parte del supervisor a sus planteamientos, transmisión clara de la información por parte del supervisor, escucha atenta por parte de usted a los planteamientos del supervisor acerca del trabajo, entendimiento claro por parte de usted a los	1,2,3,4,5,6,7

	planteamientos del supervisor.	
Comunicación con Subordinados	Acceso para comunicarse con el subordinado, comunicación libre con el subordinado cuando es necesario, escucha atenta por parte del subordinado a sus planteamientos, entendimiento claro por parte del subordinado a sus planteamientos, transmisión clara de la información por parte del subordinado, escucha atenta por parte de usted a los planteamientos del subordinado acerca del trabajo, entendimiento claro por parte de usted a los planteamientos del subordinado.	8,9,10,11,12,13,14
Comunicación con Compañeros	Acceso para comunicarse con los compañeros, comunicación libre con los compañeros cuando es necesario, escucha atenta por parte de los compañeros a sus planteamientos, entendimiento claro por parte de los compañeros a sus planteamientos, transmisión clara de la información por parte de los compañeros, escucha atenta por parte de usted a los planteamientos de los compañeros acerca del trabajo, entendimiento claro por parte de usted a los planteamientos de los compañeros.	15,16,17,18,19,20,21
Comunicación con Clientes	Acceso para comunicarse con los clientes, comunicación libre con los clientes cuando es necesario, escucha atenta por parte de los clientes a sus planteamientos, entendimiento claro por parte de los clientes a sus planteamientos, transmisión clara de la información por parte de los clientes, escucha atenta por parte de usted a los planteamientos de los clientes acerca del trabajo, entendimiento claro por parte de usted a los planteamientos de los clientes.	22,23,24,25,26,27,28
Recepción	Transmisión de la información por parte del supervisor, subordinado, compañeros y clientes, escucha atenta por parte de usted a los planteamientos del supervisor, subordinado, compañeros y clientes acerca del trabajo, entendimiento claro por parte de usted a los planteamientos del supervisor, subordinado, compañeros y clientes.	5,6,7,12,13,14,19,20,21,26,27,28
Comunicación Asertiva	Comunicar aquello que no gusta ante una situación que considera desagradable. Defender la posición propia con energía pero sin agresividad. Proponer alternativas que satisfagan a todos cuando se comunica	33,34,35
Comunicación Agresiva	Comunicarse de forma agresiva o violenta con respuestas defensivas y ansiosas ante una situación que considera desagradable.	36,37,38
Comunicación Sumisa	No comunicarse ante una situación que considera desagradable. Aceptar una situación que considera desagradable aunque no esté de acuerdo con ella. Dar la razón a otros aunque no la tengan.	39,40,41
Comunicación individual	Preferencia de recepción de la información del trabajo a través de carta, fax, cara a cara o	45,47,51,54

	teléfono.	
Comunicación grupal masiva	Preferencia de recepción de la información del trabajo a través de carteleras o revistas.	48,49
Comunicación grupal selectiva	Preferencia de recepción de la información del trabajo a través de presentaciones o comité.	50,52
Medios directos	Preferencia de recepción de la información del trabajo a través de correo electrónico, carta, memorando, fax, cara a cara, reuniones o teléfono.	44,45,46,47, 51,53,54
Medios indirectos	Preferencia de recepción de la información del trabajo a través de cartelera, revista, presentaciones o comité.	48,49,50,52
Comunicación Oral	Preferencia de recepción de la información del trabajo de forma oral a través de presentaciones, cara a cara, comité, reuniones, o teléfono.	42,50,51,52, 53,54
Comunicación Escrita	Preferencia de recepción de la información del trabajo de forma escrita a través de correo electrónico, carta, memorando, fax, cartelera o revista.	43,44,45,46, 47,48,49
Visual	Preferencia de recepción de la información del trabajo de forma visual a través de correo electrónico, carta, memorando, fax, cartelera o revista.	44,45,46,47, 48,49
Visual- auditiva	Preferencia de recepción de la información del trabajo de forma visual-auditiva a través de presentaciones, cara a cara, comité o reuniones.	50,51,52,53
Auditiva	Preferencia de recepción de la información del trabajo de forma visual-auditiva a través de teléfono.	54

El instrumento fue diseñado como una evaluación 360° para obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados y clientes internos.

Características de la muestra:

Tamaño: 35 personas

Pertenencia o ubicación en la organización: Área de recursos humanos

Tipo de personal: Analistas, coordinadores, jefes de área, gerentes y director.

Procedimiento de aplicación del instrumento: El procedimiento de aplicación del instrumento fue de forma individual y auto administrado, el cuestionario se proporcionó directamente a los individuos junto con la escala y se marcó respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describía su respuesta, sin intermediarios.

Forma de corrección: Los datos en cada ítem se codificaron asignándoles el siguiente valor numérico, para ser analizados cuantitativamente:

Nunca se observa	1	Mejorable
Rara vez se observa	2	Regular
Casi siempre se observa	3	Buena
Siempre se observa	4	Excelente

Resultados: VER ANEXO F. Se realizó el análisis de datos y recomendaciones de las dimensiones comunicación con supervisores, subordinados, compañeros y clientes; recepción de la información; y las preferencias en cuanto a comunicación oral o escrita, visual, auditiva o visual auditiva; comunicación individual, grupal masiva o grupal selectiva; y la preferencia de medios directos o indirectos de acuerdo a lo solicitado por la organización.

Tabla 2. Resultados del instrumento de exploración de estilo comunicacional

Dimensión	Nivel
Comunicación con Supervisores	Excelente
Comunicación con Subordinados	Excelente
Comunicación con Compañeros	Excelente
Comunicación con Clientes	Regular
Recepción de la información	Buena

Además, se encontró que las preferencias del área de recursos humanos eran la comunicación oral sobre la comunicación escrita; la forma de percepción predominante fue visual-auditiva sobre las formas de percepción visual y la auditiva; la preferencia para recibir la información fue grupal selectiva sobre la grupal masiva y la individual; y la preferencia acerca del uso de medios reflejó como medios predominantes los medios directos sobre los indirectos.

Conclusiones y recomendaciones:

- Intervenir la tendencia a la comunicación oral estructurando y promocionando los medios de comunicación formal de la organización.

- Realizar talleres, reuniones o comités de grupos naturales como medio óptimo de transmisión de información.
- Intervenir comunicación asertiva.
- Se recomienda el uso de medios audio visuales.
- Intervenir la comunicación con el cliente interno.

1.3.2. Etapa I. Fase III. Actividad 2. Plan estratégico de comunicación.

Se realizó el diseño de un plan estratégico de comunicación con la participación del personal clave de recursos humanos tomando como base los resultados obtenidos en las encuestas de estilo comunicacional realizadas en la actividad 1, Fase III.

Una vez expuestos los resultados y recomendaciones del estudio de estilo comunicacional se estructuró como plan de comunicación que todas las actividades de comunicación y propagación de información para el área de recursos humanos se realizarían utilizando medios que estimularan la preferencia perceptiva visual-auditiva predominante en el personal del área mediante la utilización de medios audio visuales. Así mismo se estructurarían y promocionarían medios de comunicación formal directos, predominantemente orales y de propagación grupal selectiva como comités, mesas de trabajo y reuniones periódicas para transmitir la información en el área.

La divulgación del nuevo plan de comunicación adoptado por el área de recursos humanos se realizará a través de un taller de comunicación dirigido a todo el personal donde se establecerán los lineamientos para la comunicación en todos los niveles del área.

1.3.3. Etapa I. Fase III. Actividad 3. Taller de comunicación

Se diseñó un taller de comunicación de ocho horas para divulgar el nuevo plan de comunicación adoptado por el área de recursos humanos, dirigido a todo el personal donde se establecieron los lineamientos para la comunicación en todos los niveles del área.

El programa del taller incluyó:

- Exposición de los resultados del instrumento de exploración de estilo comunicacional y discusión de los mismos.
- Exposición y discusión del plan de comunicación.
- Diseño y discusión del modelo de comunicación a ser adoptado por el área de recursos humanos.
- Planteamiento y discusión de las propuestas de divulgación del modelo.

Como resultado del taller se logró la creación y divulgación del modelo de comunicación del área de recursos humanos, el establecimiento de los lineamientos de comunicación en todos los niveles del área.

Resultados de la Etapa I. Fase III:

El resultado de esta fase fue el establecimiento de un modelo de comunicación, a través de un diagrama de participación y un plan de comunicaciones, que permite trasladar el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas a niveles medios de la organización y el aumento de la responsabilidad por el trabajo trasladándolo al nivel más bajo posible, consolidando así equipos de alto desempeño.

2. Etapa II. Gestionando las Competencias

2.1. Etapa II. Fase I: Definición de competencias

Objetivo:

Disponer de un modelo de competencias alineado a la estrategia de negocios y base para los procesos de selección, sistemas de capacitación y desarrollo, mejoramiento del desempeño y compensación.

Actividades realizadas	Tiempo (días)	Horas / hombre	Recursos utilizados	Producto obtenido
1. Análisis de puestos de trabajo.	10	80	• Descripciones de cargo. • Disponibilidad del personal de recursos humanos.	• Descripciones y funciones de los cargos de recursos humanos.
2. Validación de competencias requeridas para los cargos.	2	16	• Descripciones y funciones de cargos de recursos humanos actualizados. • Disponibilidad del personal clave de recursos humanos.	• Definición de competencias requeridas para los cargos.
3. Diseño de perfiles de competencia por cargo.	2	16	• Descripciones de cargos y perfiles de la organización. • Competencias requeridas por cargo.	• Manual de perfiles de competencias de recursos humanos.
4. Diseño de un instrumento válido y confiable, para la medición de las competencias del personal de recursos humanos.	2	16	• Descripciones de cargos y perfiles de la organización. • Competencias requeridas por cargo. • Manual de perfiles de competencias de recursos humanos. • Disponibilidad de una muestra del personal para validar el instrumento.	• Instrumento válido y confiable para la medición de las competencias del personal de recursos humanos.

2.1.1. Etapa II. Fase I. Actividad 1. Análisis de puestos de trabajo.

Se realizó un análisis de los puestos de trabajo de cada uno de los cargos del área de recursos humanos. Para ello se utilizaron las descripciones de cargo ya existentes y se realizó una junta exploratoria y entrevistas individuales a todo el personal del área.

En la junta exploratoria estuvo presente el personal directivo del área de recursos humanos, se realizó una breve exposición acerca de las competencias para comprender su significado y qué dimensiones o grandes aspectos envuelve y se discutió la definición definitiva de competencias a utilizar para realizar el resto de la actividad.

La definición de competencias definitiva a utilizar por consenso fue que las competencias son “Rasgos o características de un individuo relacionadas con un desempeño sobresaliente en un cargo determinado dentro de una organización”.

A partir del planteamiento de esta definición se decidió distinguir tres niveles de competencias que se requieren para el desempeño de una función productiva:

- **Nivel 1. Competencias básicas:** Se refieren a los rasgos o características de un individuo relacionadas con un desempeño sobresaliente en cargos base. Son las competencias mínimas requeridas para el ingreso en la organización y están asociados a conocimientos básicos de índole formativa: Lectura, escritura, aritmética y comunicación oral.
- **Nivel 2. Competencias transversales o genéricas:** Son los rasgos o características de un individuo relacionadas con un desempeño sobresaliente en todos cargos de un área determinada. Son las competencias mínimas requeridas para ingresar a cualquier cargo de un área funcional específica de la organización y corresponden a las características específicas que requiere un área en particular como la habilidad para interpretar, organizar, investigar, integrar, entre otros.

- **Nivel 3. Competencias específicas:** Son los rasgos o características de un individuo relacionadas con un desempeño sobresaliente en un cargo específico, son las competencias relacionadas con comportamientos vinculados a una función productiva específica.

Cada uno de estos niveles de competencias se dividió a su vez en cuatro sub tipos de competencias:

- Metodológicas: Se refieren a rasgos o características de un individuo relacionadas con un desempeño sobresaliente que corresponden a información y conocimientos del individuo, tanto académicos como experienciales.
- Técnicas: Se refieren a rasgos o características de un individuo relacionadas con un desempeño sobresaliente que corresponden a las Habilidades psicotécnicas y psicolaborales del individuo como la habilidad Verbal: Lectura y escritura; Numérica: Aritmética, matemática; Abstracta; Mecánica, etc.
- Sociales: Se refieren a rasgos o características de un individuo relacionadas con un desempeño sobresaliente que corresponden a la Interacción efectiva con otras personas, comunicación, empatía, etc.
- Individuales: Se refieren a rasgos o características de un individuo relacionadas con un desempeño sobresaliente que corresponden a las actitudes y modo de comportarse del individuo ante determinadas circunstancias.

Una vez determinada la definición y clasificación de competencias a utilizar se pasó a determinar cuales eran las competencias básicas mínimas necesarias para ingresar y desenvolverse con un notable desempeño en cualquier cargo de la organización en cuanto a competencias metodológicas, técnicas, sociales e individuales. Así mismo se determinaron las competencias transversales o genéricas necesarias.

Para determinar las competencias específicas inherentes a cada cargo se realizaron entrevistas individuales con cada integrante del área. Durante las entrevistas se exploraron y detallaron las actividades inherentes a cada cargo, y se exploraron los

antecedentes académicos y profesionales de cada empleado del área para determinar las competencias necesarias para realizar sus funciones.

Al terminar las entrevistas se contó con las descripciones y funciones de los cargos del área de recursos humanos.

2.1.2. Etapa II. Fase I. Actividad 2. Validación de competencias requeridas para los cargos.

Se validaron las competencias requeridas para los cargos. Para ello se realizaron entrevistas individuales con los dirigentes de cada sub sistema del área de recursos humanos para validar la información obtenida en las entrevistas de la actividad 1, Fase I, Etapa II.

A cada uno de los dirigentes de los subsistemas se le expusieron los resultados de las entrevistas, indicando las actividades y funciones reportadas de cada cargo y las competencias requeridas para cumplir cada una de estas funciones.

Se exploraron las competencias del personal del área, relacionadas con un desempeño sobresaliente en el área y la organización.

Se depuraron las actividades de cada cargo y se definieron las competencias requeridas para realizar estas funciones.

Finalmente quedaron definidas las competencias requeridas para los cargos.

2.1.3. Etapa II. Fase I. Actividad 3. Diseño de perfiles de competencia por cargo.

Se realizó el diseño de los perfiles de competencias de cada cargo del área de recursos humanos. Para ello se utilizó toda la información recabada en las actividades 1 y 2, Fase I, Etapa II.

Se realizó el manual de perfiles de competencias de recursos humanos (VER ANEXO G) donde se especifican la definición de competencias, la clasificación de competencias a utilizar, las competencias básicas para el ingreso y desempeño en cualquier cargo de la organización, las competencias transversales o genéricas requeridas para el ingreso y desempeño en cualquier cargo del área de recursos humanos, y las competencias técnicas o específicas requeridas para el ingreso y desempeño en un cargo específico dentro del área de recursos humanos.

Se definieron operacionalmente las competencias contenidas en el manual.

2.1.4. Etapa II. Fase I. Actividad 4. Diseño de un instrumento válido y confiable, para la medición de las competencias del personal de recursos humanos.

Se diseñó y construyó un instrumento válido y confiable, para medir de las competencias actuales del personal de recursos humanos, basado en las competencias que se consideran necesarias para el desempeño de sus funciones.

Para ello se utilizaron las definiciones conceptuales y operativas contenidas en el manual de perfiles de competencias de recursos humanos.

El Procedimiento General para la construcción del instrumento fue el siguiente:

- a. Se determinaron las competencias como variables que se pretenden medir u observar.

b. Se realizó una revisión de la definición conceptual de las competencias. En esta revisión conceptual se estudió la descripción de las características propias, reconocidas por consenso acerca de las competencias, reconociendo la importancia de la conceptualización teórica, dada por autores reconocidos.

c. Se utilizó la información recabada en la exploración de las competencias del personal del área, relacionadas con un desempeño sobresaliente en el área y la organización.

d. Se utilizaron las definiciones operacionales contenidas en el manual de perfiles de competencias de recursos humanos realizado en la actividad 3, fase I, etapa II

e. Se elaboraron las preguntas de acuerdo a las competencias definidas y sus indicadores:

DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERATIVA	PREGUNTAS
Orientación al logro	Logro de metas, perseverancia, rapidez y uso eficiente del tiempo, cumplimiento de los estándares de desempeño de la organización, enfatizando criterios de calidad, y puntualidad en las actividades.	1. Busca alcanzar los objetivos que le propone la organización. 2. Usa su tiempo de manera productiva para realizar sus funciones. 3. Cumple los estándares de desempeño que plantea la organización. 4. Emplea poco tiempo para realizar sus funciones. 5. Busca excelencia y calidad cuando realiza su trabajo. 6. Es puntual en las entregas de resultados en

		su trabajo. 7. Siempre culmina las actividades que inicia en su trabajo.
Proactividad e Innovación	Acciones eficaces por adelantado y sin que sean ordenadas, centradas en la autodeterminación y en la auto responsabilidad dentro del sus funciones. Observación e identificación de oportunidades y amenazas. Innovación, creatividad, originalidad	1. Cumple sus funciones laborales sin necesidad de que se lo ordenen. 2. Actúa en forma rápida y decidida en el trabajo. 3. Asume la responsabilidad de sus actuaciones en el trabajo. 4. Realiza actividades novedosas que mejoran su desempeño laboral. 5. Identifica oportunidades que puedan mejorar su trabajo. 6. Identifica amenazas que puedan afectar su trabajo. 7. Aporta ideas creativas para realizar su trabajo. 8. Es creativo y busca ser único al realizar sus actividades laborales.
Auto-Confianza	Seguridad personal para tomar acciones y resolver problemas, imagen y reacciones que provoca en sus relaciones.	1. Muestra seguridad en sí mismo para realizar sus funciones laborales. 2. Muestra seguridad en sí mismo para resolver los problemas laborales. 3. Es una persona confiable en su trabajo. 4. Es una persona honesta e íntegra en su trabajo. 5. Cumple con lo que dice

		en su trabajo.
Relación Interpersonal	Relacionarse con otros individuos, comprender e interpretar los sentimientos, motivos e inquietudes de las personas con las cuales se tiene relación e interacción, sin emitir juicios de valor, evidenciando una actitud de escucha activa. Trabajo en equipo.	1. Se relaciona cordialmente con supervisores, compañeros y subordinados en su trabajo. 2. Comprende las inquietudes de sus supervisores, compañeros y subordinados en su trabajo. 3. Emite juicios acerca de las personas con las cuales trabaja. 4. Busca escuchar a supervisores, compañeros y subordinados en su trabajo. 5. Trabaja en equipo para realizar sus funciones en la organización. 6. Se relaciona oportunamente con supervisores, compañeros y subordinados en su trabajo.
Comunicación Asertiva	Transmitir puntos de vista e información con claridad, objetividad, respeto y firmeza ante terceros, asegurando la interpretación precisa de la información que se transmite. Exponer ideas de forma coherente. Argumentar y convencer. Percibir, interpretar la información de forma correcta.	1. Transmite información importante y necesaria para el trabajo. 2. Transmite sus puntos de vista con claridad, respeto y firmeza en su trabajo. 3. Verifica que sus interlocutores hayan entendido lo que comunica en su trabajo. 4. Expone sus ideas de forma coherente en su trabajo. 5. Plantea razonadamente

		ideas y opiniones en su trabajo. 6. Interpreta correctamente la información que se le comunica en su trabajo.
Organización y Planificación	Estructurar, programar y controlar, permanentemente, medios y recursos para desarrollar las actividades laborales, analizando, estableciendo planes, metas, prioridades claras y métodos, identificando recursos, ajustándose a las normas técnicas,	1. Descompone una tarea compleja en actividades más simples en su trabajo. 2. Identifica los recursos con los que cuenta para realizar su trabajo. 3. Programa y controla los recursos con que cuenta para realizar su trabajo. 4. Organiza las actividades y recursos para lograr los objetivos en su trabajo. 5. Establece metas, objetivos y prioridades claras para realizar su trabajo. 6. Establece procedimientos y métodos para realizar su trabajo. 7. Realiza su trabajo de acuerdo a la normativa de la organización.
Solución de Problemas	Predecir, diagnosticar e identificar problemas, generar soluciones potenciales, organizar e implementarlas; tomar decisiones, control y seguimiento de las mismas; Análisis y síntesis. Comparación de situaciones.	1. Anticipa posibles problemas en su trabajo. 2. Identifica los problemas en su trabajo. 3. Genera las soluciones necesarias a los problemas en su trabajo. 4. Implementa las soluciones necesarias a los problemas en su

		trabajo. 5. Resuelve situaciones del trabajo separándolas en partes. 6. Toma las decisiones adecuadas en el momento adecuado en su trabajo. 7. Hace seguimiento a las decisiones tomadas en su trabajo. 8. Resume y concentra contenidos al realizar su trabajo. 9. Realiza comparaciones entre situaciones de su trabajo. 10. Establece relaciones causales entre situaciones en su trabajo.
Visión de Futuro	Existencia de objetivos y metas definidos, principales motivos, intereses, aspiraciones y su vínculo con la actividad profesional. Apropriación y aplicación de conocimientos y habilidades, disposición ante la superación.	1. Tiene sus objetivos y metas claramente definidos en la organización. 2. Sus intereses y aspiraciones coinciden con su desarrollo en su trabajo. 3. Utiliza sus aprendizajes para realizar sus funciones. 4. Está dispuesto a evolucionar y crecer en su trabajo. 5. Adquiere conocimientos fácilmente acerca de su trabajo.
Flexibilidad	Adaptación a nuevas situaciones, forma de actuar bajo presión, en entornos adversos, situaciones	1. Se adapta con facilidad a los cambios dentro de la

	conflictivas y condiciones de incertidumbre, forma en que recibe feed-back, sugerencias y críticas, apertura a la experiencia.	organización. 2. Mantiene la calma en situaciones de conflicto en su trabajo. 3. Recibe sugerencias y críticas en forma abierta en su trabajo. 4. Desea y busca nuevas experiencias en su trabajo. 5. Cumple sus objetivos laborales trabajando bajo presión.
Orientación al Cliente	Amabilidad. Identificación y satisfacción de las necesidades del cliente. Escucha activa. Observación y solución de problemas del cliente. Relación con el cliente.	1. Se relaciona de forma cordial y amable con los clientes en su trabajo. 2. Identifica las necesidades de los clientes en su trabajo. 3. Satisface las necesidades de los clientes en su trabajo. 4. Busca escuchar y conocer los problemas de los clientes en su trabajo. 5. Busca resolver los problemas de los clientes en su trabajo. 6. Se relaciona de forma oportuna con los clientes en su trabajo.

f. Se construyó el instrumento como un cuestionario tipo Likert que consiste en un conjunto de cuarenta y dos ítems en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide al sujeto que elija la alternativa que más se adecue a su

respuesta eligiendo uno de los cuatro puntos de la escala, con las siguientes opciones de respuesta:

- Nunca se observa: No se observa la Competencia en el desempeño de su cargo.
- Rara vez se observa: Se observa la Competencia en menos de un 50% en el desempeño de su cargo.
- Casi siempre se observa: Se observa la Competencia en más de un 50 % en el desempeño de su cargo.
- Siempre se observa: Se observa la Competencia en un 100% en el desempeño de su cargo.

El instrumento fue diseñado como una evaluación 360° para obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados y clientes internos.

Características de la muestra:

Tamaño: 12 personas

Pertenencia o ubicación en la empresa: Área de RRHH

Tipo de personal: Analistas, coordinadores, Jefes de Área y Gerentes.

Procedimiento de aplicación del instrumento: El procedimiento de aplicación del instrumento fue de forma individual y autoadministrado, el cuestionario se proporciona directamente a los individuos junto con la escala y se marca respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su respuesta, sin intermediarios.

Forma de corrección: El nivel de medición de los ítems fue el nivel de medición de razón, porque además de tener todas las características del nivel de intervalo (distancias iguales entre las categorías de respuesta y aplicación de operaciones matemáticas básicas), implica que parte de un cero real y absoluto donde no existe la propiedad a medir.

Los datos en cada ítem se codificaron asignándoles el siguiente valor numérico, para ser analizados cuantitativamente:

Nunca se observa	1
Rara vez se observa	2
Casi siempre se observa	3
Siempre se observa	4

Análisis de Resultado: El procedimiento que se utilizó para medir la confiabilidad fue el denominado Test - post test, el instrumento fue aplicado dos veces al mismo grupo de personas, con una semana de diferencia entre cada aplicación, para determinar si la correlación entre los resultados de las diferentes aplicaciones es altamente positiva, y el instrumento puede ser considerado confiable.

El período de tiempo entre las mediciones fue de una semana, pues si es muy largo, otros factores como maduración o cambio de condiciones pueden afectar la segunda medida. No se realizó en menos tiempo porque las personas pueden recordar cómo contestaron la primera vez y ser muy consistentes la segunda vez.

Confiabilidad: Para determinar la confiabilidad del instrumento se realizaron dos mediciones de las competencias de 12 supervisados seleccionados al azar.

La aplicación de las encuestas se realizó con una semana de diferencia. Las encuestas utilizadas estuvieron compuestas por las mismas preguntas, pero se presentaron en un orden diferente, para evitar que se realizara un patrón de respuestas predeterminado en ambas aplicaciones.

Para determinar la confiabilidad se compararon las respuestas a cada una de las preguntas en la primera aplicación y en la segunda aplicación y se calculó el coeficiente de correlación y el error de medición para cada una de las dimensiones.

Como valor mínimo aceptable para considerar que la dimensión es confiable se determinó en clase 0,8 como el mínimo en el coeficiente de correlación y para el error

de medición se considerará que hasta 0,49 es aceptable, pues al redondear los valores no presenta cambio en las unidades. Por ejemplo:

ERROR	PUNTUACIÓN OBTENIDA	VALOR MÁXIMO	VALOR MÍNIMO
0,55	$4 \pm 0,55$	$4,55 = 5$	$3,45 = 3$
0,37	$4 \pm 0,37$	$4,37 = 4$	$3,63 = 4$

Los resultados obtenidos fueron los siguientes, en los anexos se presentan los cálculos realizados:

DIMENSIÓN	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	ERROR DE MEDICIÓN
Orientación al logro	0,98	$\pm 0,37$
Productividad e innovación	0,98	$\pm 0,34$
Auto confianza	0,97	$\pm 0,43$
Relaciones interpersonales	0,97	$\pm 0,42$
Comunicación asertiva	0,98	$\pm 0,31$
Organización y planificación	0,99	$\pm 0,27$
Solución de problemas y toma de decisiones	0,98	$\pm 0,38$
Visión de futuro	0,97	$\pm 0,43$
Flexibilidad	0,98	$\pm 0,36$
Orientación al cliente	0,98	$\pm 0,36$

Validez: El instrumento construido buscó medir las competencias relacionadas con desempeño exitoso en el área de recursos humanos.

Para la validez, se buscó que el instrumento fuese sensible para detectar las variaciones en las competencias, elaborando un universo de ítems tan amplio como fue posible, para medir la variable competencias en todas sus dimensiones.

Por ello, se revisó como ha sido manejada la variable competencias por diferentes teóricos e investigadores familiarizados con el estudio de competencias, además se exploró como ha sido manejada la variable por otras organizaciones, y por los subsistemas del área de recursos humanos.

Inicialmente, se especificaron las interrelaciones teóricas entre las definiciones de competencias para lo cual se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica y por Internet, se investigaron las definiciones de competencias, tendencias actuales en gerencia por competencias y competencias relacionadas con gestiones exitosas en varios países del mundo.

Posteriormente, se hizo una revisión de las competencias consideradas exitosas en la organización y de las competencias ya desarrolladas y definidas por los subsistemas de Compensación y Administración, y de Adiestramiento y Desarrollo del área de recursos humanos.

Se verificaron las relaciones empíricas existentes entre las definiciones para lo cual se realizaron juntas exploratorias y entrevistas individuales, para explorar los criterios de competencias necesarias para el desarrollo exitoso de determinadas funciones en cada cargo y determinar si el contenido de las dimensiones de la variable competencias era exhaustivo.

Se buscó a los trabajadores más destacados del área de recursos humanos de acuerdo a los resultados de las evaluaciones de desempeño de los años 2004 y 2005, y se entrevistaron a los 10 empleados más destacados del Área de RRHH para observar y determinar qué competencias, ellos consideraban, estaban relacionadas con el desempeño exitoso demostrado en el año 2004 y 2005.

Toda esta información fue consolidada y se realizaron y definieron operativamente las dimensiones, las cuales fueron posteriormente revisadas junto con los líderes de los subsistemas de recursos humanos para la realización del instrumento.

Conclusiones y recomendaciones: Debido a que los resultados de los coeficientes de correlación de cada una de las dimensiones evaluadas son superiores al 0,8 mínimo aceptable y que los errores de medición de cada una de las dimensiones son inferiores a 0,49 se considera que la herramienta diseñada es confiable para la medición que desea realizarse.

Resultados de la Etapa II, Fase I:

Finalizada esta fase el área de recursos humanos, contó con un manual de perfiles de cargos y competencias para toda el área de recursos humanos, que es una herramienta fundamental para iniciar el proceso de gestión por competencias.

Además, la organización cuenta con instrumento válido y confiable para la medición de las competencias del personal de área de recursos humanos, adaptado a sus necesidades y un manual para su corrección. (VER ANEXOS H y M)

2.2. Etapa II. Fase II: Análisis del rendimiento en el puesto de trabajo

Objetivo:

Estructurar la situación actual del área de recursos humanos, en cuanto a la ubicación del personal, con la finalidad de determinar cuales son las brechas existentes entre la situación actual y la situación deseada.

Actividades realizadas	Tiempo (días)	Horas / hombre	Recursos utilizados	Producto obtenido
1. Perfiles actuales de competencias del área de recursos humanos.	3	24	• Resúmenes curriculares de los empleados del área de recursos humanos. • Instrumento de medición de Competencias. • Disponibilidad de personal de los distintos cargos del área de recursos humanos.	• Perfiles actuales de competencias de los empleados del área de recursos humanos.
2. Determinación de brechas para la adecuación del personal en sus cargos.	2	16	• Descripciones de cargo. • Competencias por cargo. • Perfiles actuales de los empleados	• Brechas profesionales entre la situación actual y la situación deseable.

			del área de recursos humanos.	
--	--	--	-------------------------------	--

2.2.1. Etapa II. Fase II. Actividad 1. Perfiles actuales de competencias del área de recursos humanos.

Se exploraron y determinaron los perfiles actuales de competencias del personal del área de recursos humanos. Para ello se utilizaron los resúmenes curriculares de los empleados del área y el instrumento de medición de competencias construido en la actividad 4, fase I, etapa II.

El instrumento fue administrado a todo el personal del área y los resultados del mismo fueron los siguientes (VER ANEXO I):

Tabla X. Resultados de la aplicación del instrumento de medición de competencias del área de recursos humanos	
Competencias evaluadas	Promedio
Orientación al logro	3,55
Productividad e innovación	3,49
Auto confianza	3,75
Relaciones interpersonales	3,51
Comunicación asertiva	3,54
Organización y planificación	3,59
Solución de problemas y toma de decisiones	3,38
Visión de futuro	3,48
Flexibilidad	3,56
Orientación al cliente	3,58

Como resultado de esta actividad se obtuvieron los perfiles actuales de competencias del personal del área de recursos humanos.

2.2.2. Etapa II. Fase II. Actividad 2. Determinación de brechas para la adecuación del personal en sus cargos.

Se determinaron las brechas existentes en cuanto a la situación actual y la situación deseada en materia de competencias. Para ello se compararon las competencias deseadas para el desempeño sobresaliente en los cargos en el área de recursos humanos y las competencias reales del personal obtenidas en los resultados del instrumento de medición de competencias.

Como resultado de la exploración de competencias del personal de recursos humanos se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Tienen la disposición para evolucionar y crecer en su trabajo.
2. Buscan alcanzar los objetivos propuestos por la organización.
3. Son personas confiables en su trabajo.
4. Son personas íntegras y honestas en su trabajo.
5. Están constantemente en la búsqueda de la excelencia y calidad en su trabajo.
6. Asumen las responsabilidades de sus actos en el trabajo.
7. Desempeñan sus funciones de acuerdo a la normativa de la organización.
8. Se relacionan de manera cordial y amable con sus clientes.
9. Desean y buscan nuevas experiencias en el trabajo.
10. Se relacionan cordialmente con sus compañeros de trabajo.

Las tres dimensiones mejor puntuadas fueron:

1. Auto-confianza.
2. Organización y Planificación del Trabajo.
3. Orientación al Cliente.

Como equipo consideran que los siguientes aspectos son áreas a mejorar:

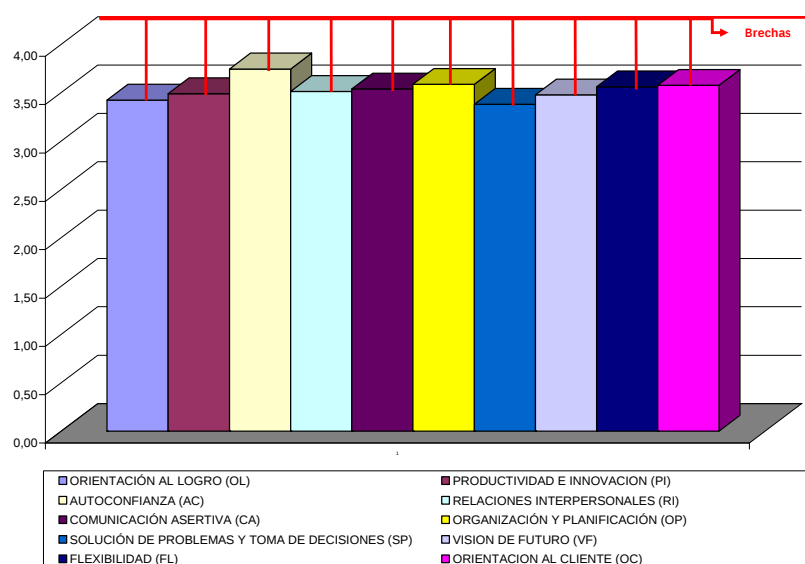
1. Anticipación de los problemas en su trabajo.
2. Verificar que sus interlocutores comprendan lo que quieren comunicar en el trabajo.

3. Identificar amenazas que puedan afectar su trabajo.
4. Satisfacer las necesidades de sus clientes.
5. Capacidad de resolver situaciones separándolas en partes.
6. Desarrollar su creatividad y buscar ser únicos al realizar sus actividades laborales.
7. Poseer la capacidad de descomponer tareas complejas en actividades más simples en su trabajo.
8. Realizar comparaciones entre situaciones de su trabajo.
9. Establecer relaciones causales entre diferentes situaciones en su trabajo.
10. Emplear poco tiempo para realizar sus funciones.

Las tres dimensiones menos puntuadas fueron:

1. Solución de Problemas y Toma de Decisiones.
2. Orientación al Logro.
3. Visión de Futuro.

Considerando como puntuación mínima requerida para desempeñar funciones en RRHH de 4 obtenemos el siguiente gráfico en el cual se indican las brechas que se deben cubrir para desarrollar las competencias del área.



Analizando cada una de las dimensiones en donde se presentan brechas tenemos que los aspectos sobre los cuales se debe trabajar para aumentar la puntuación en estos ítems es:

1. **Solución de Problemas y Toma de Decisiones.** 60% de los ítems están por debajo de lo esperado.
 - a. Anticipa posibles problemas en su trabajo.
 - b. Resuelve situaciones del trabajo separándolas en partes.
 - c. Toma las decisiones adecuadas en el momento adecuado en su trabajo.
 - d. Resume y concentra contenidos al realizar su trabajo.
 - e. Realiza comparaciones entre situaciones de su trabajo.
 - f. Establece relaciones causales en su trabajo.
2. **Productividad e Innovación.** 50% de los ítems están por debajo de lo esperado.
 - a. Realiza actividades novedosas que mejoran su desempeño laboral.
 - b. Identifica amenazas que puedan afectar su trabajo.
 - c. Aporta ideas creativas para realizar su trabajo.
 - d. Es creativo y busca ser único al realizar sus actividades laborales.
3. **Orientación al Logro.** 43% de los ítems están por debajo de lo esperado.
 - a. Usa su tiempo de manera productiva para realizar sus funciones.
 - b. Emplea poco tiempo para realizar sus funciones.
 - c. Es puntual en las entregas de resultados en su trabajo.
4. **Flexibilidad.** 40% de los ítems están por debajo de lo esperado.
 - a. Mantiene la calma en situaciones de conflicto en su trabajo.
 - b. Recibe sugerencias y críticas en forma abierta en su trabajo.
5. **Orientación al Cliente.** 33% de los ítems están por debajo de lo esperado.
 - a. Identifica las necesidades de los clientes en su trabajo.
 - b. Satisface las necesidades de los clientes en su trabajo.
6. **Organización y Planificación.** 29% de los ítems se encuentran por debajo de lo esperado.

- a. Descompone una tarea compleja en actividades más simples en su trabajo.
 - b. Establece metas, objetivos y prioridades claras para realizar su trabajo.
7. **Visión de Futuro.** El 20% de los ítems se encuentran por debajo de lo esperado.
- a. Sus intereses y aspiraciones coinciden con el desarrollo en su trabajo.

Resultados de la Etapa II, Fase II:

El producto final de esta fase fue el diagnóstico de las brechas profesionales, del personal del área de recursos humanos, según las competencias que se exigen en sus respectivos cargos.

2.3. Etapa II. Fase III: Desarrollo de personal

Objetivo:

Diseñar el plan de adiestramiento requerido para lograr que los trabajadores del Área de recursos humanos, logren reducir sus brechas profesionales y así lograr ejercer sus funciones más eficientemente.

Actividades realizadas	Tiempo (días)	Horas / hombre	Recursos utilizados	Producto obtenido
1. Detección de necesidades de adiestramiento.	4	32	• Brechas profesionales de los empleados del área de recursos humanos	• Actividades de adiestramiento requeridas para el diseño del plan de adiestramiento.
2. Diseño del Plan de adiestramiento para el área de recursos humanos.	4	32	• Detección de necesidades de adiestramiento.	• Plan de adiestramiento para implantar el modelo de competencias.

3. Definición de planes de carrera para personal estratégico de área de recursos humanos.	5	40	• Manual de perfiles de competencias para el área de recursos humanos. • Brechas profesionales entre la situación actual y la situación óptima. • Detección de necesidades de adiestramiento. • Plan de adiestramiento para implantar el modelo de competencias en el área.	• Planes de carrera del personal estratégico del área de recursos humanos.
---	---	----	--	--

2.3.1. Etapa II. Fase III. Actividad 1. Detección de necesidades de adiestramiento

Se detectaron las necesidades de adiestramiento en cuanto a competencias del personal del área de recursos humanos. Para ello se utilizó el diagnóstico de brechas profesionales del personal y se determinó que las actividades de adiestramiento requeridas para el diseño del plan de adiestramiento debían estar dirigidas a trabajar las siguientes competencias:

1. Solución de Problemas y Toma de Decisiones. 60% de los ítems están por debajo de lo esperado.
2. Productividad e Innovación. 50% de los ítems están por debajo de lo esperado.
3. Orientación al Logro. 43% de los ítems están por debajo de lo esperado.
4. Flexibilidad. 40% de los ítems están por debajo de lo esperado.
5. Orientación al Cliente. 33% de los ítems están por debajo de lo esperado.
6. Organización y Planificación. 29% de los ítems se encuentran por debajo de lo esperado.

7. Visión de Futuro. El 20% de los ítems se encuentran por debajo de lo esperado.

2.3.2. Etapa II. Fase III. Actividad 2. Diseño del Plan de adiestramiento para el área de recursos humanos.

Se realizó el diseño del plan de adiestramiento para el área de recursos humanos. Para ello se contemplaron las competencias que se detectaron como mejorables y las competencias consideradas como necesarias para un desempeño sobresaliente en el área de recursos humanos.

El plan de adiestramiento comprendió la realización de actividades de formación dirigidas a desarrollar y reforzar las competencias en que se localizaron brechas, expuestas en la actividad 1, fase III, etapa II. Para estas actividades de formación se plantearon los siguientes aspectos a tratar por competencia:

1. Solución de Problemas y Toma de Decisiones.

- a. Anticipa posibles problemas en su trabajo.
- b. Resuelve situaciones del trabajo separándolas en partes.
- c. Toma las decisiones adecuadas en el momento adecuado en su trabajo.
- d. Resume y concentra contenidos al realizar su trabajo.
- e. Realiza comparaciones entre situaciones de su trabajo.
- f. Establece relaciones causales en su trabajo.

2. Productividad e Innovación.

- a. Realiza actividades novedosas que mejoran su desempeño laboral.
- b. Identifica amenazas que puedan afectar su trabajo.
- c. Aporta ideas creativas para realizar su trabajo.
- d. Es creativo y busca ser único al realizar sus actividades laborales.

3. Orientación al Logro. Usa su tiempo de manera productiva para realizar sus funciones.
 - a. Emplea poco tiempo para realizar sus funciones.
 - b. Es puntual en las entregas de resultados en su trabajo.
4. Flexibilidad.
 - a. Mantiene la calma en situaciones de conflicto en su trabajo.
 - b. Recibe sugerencias y críticas en forma abierta en su trabajo.
5. Orientación al Cliente.
 - a. Identifica las necesidades de los clientes en su trabajo.
 - b. Satisface las necesidades de los clientes en su trabajo.
6. Organización y Planificación.
 - a. Descompone una tarea compleja en actividades más simples en su trabajo.
 - b. Establece metas, objetivos y prioridades claras para realizar su trabajo.
7. Visión de Futuro.
 - a. Sus intereses y aspiraciones coinciden con el desarrollo en su trabajo.

2.3.3. Etapa II. Fase III. Actividad 3. Definición de planes de carrera para personal del área de recursos humanos.

Se realizó la definición de planes de carrera para personal del área de recursos humanos. Para esta actividad fueron utilizados el manual de perfiles de competencias para el área de recursos humanos, el diagnóstico de brechas profesionales entre la

situación actual y la situación óptima, las necesidades de adiestramiento detectadas y el plan de adiestramiento para implantar el modelo de competencias en el área.

Se determinó que el plan de carrera comprende el desarrollo sucesivo de las competencias y la manifestación de las mismas a través del desempeño desde el ingreso al cargo de analista, pasando por el cargo de coordinador hasta el de jefe de área, para llegar a encabezar la gerencia de alguno de los subsistemas de recursos humanos, todo ello implica hacer un recorrido por todos los subsistemas de recursos humanos en cualquiera de estos cargos, demostrando una manifestación sostenida de las competencias, traducidas en un desempeño sobresaliente en las funciones que se realicen en cada cargo.

Se estableció que para realizar el plan de carrera, no basta con tener las competencias necesarias, que estas hayan sido detectadas a través de los instrumentos de medición de competencias, o que hayan sido entrenadas mediante capacitación. Para lograr avanzar en el plan de carrera es necesario manifestar sostenidamente las competencias al realizar las actividades del cargo, traducidas estas en desempeños exitosos permanentes, que serán medidos en la evaluación de desempeño y serán reflejados en el modelo de compensación variable de la organización.

Si las competencias planteadas en el modelo se desarrollan y manifiestan sostenidamente, quedarán traducidas en un desempeño sobresaliente que permitirá el avance a través del plan de carrera dentro del área de recursos humanos.

Resultados de la Etapa II. Fase III:

Como resultado de esta fase se obtuvo el plan de adiestramiento para que los empleados actuales del área de recursos humanos se encuentren preparados

profesionalmente para sus funciones. Adicionalmente se obtuvo el plan de carrera para el personal del área de recursos humanos.

2.4. Etapa II. Fase IV: Diseño de un sistema de reclutamiento y selección de personal basado en competencias

Objetivo:

Como objetivo de esta fase se buscó diseñar el modelo de reclutamiento y selección de personal basado en competencias.

Actividades realizadas	Tiempo (días)	Horas / hombre	Recursos utilizados	Producto obtenido
1. Selección de pruebas psicológicas y situacionales basadas en competencias.	2	16	• Descripciones de cargo. • Competencias requeridas para los distintos cargos de la organización. • Instrumentos y pruebas con cuenta la organización. • Disponibilidad del personal de Reclutamiento y Selección.	• Batería de pruebas a utilizar en el proceso de reclutamiento y selección de personal, basado en competencias.
2. Diseño de entrevistas de selección de personal basadas en competencias.	2	16	• Descripciones de cargo. • Competencias requeridas para los distintos cargos del área. • Batería de pruebas del proceso de reclutamiento y selección. • Disponibilidad del personal de Reclutamiento y Selección.	• Modelo de entrevista de selección de personal basado en competencias.
3. Diseño del sistema de selección por	2	16	• Batería de pruebas a utilizar en el proceso de reclutamiento y	• Manual de reclutamiento y selección de personal basado en

competencias.			selección por competencias. • Modelo de entrevista basado en competencias.	competencias.
---------------	--	--	---	---------------

2.4.1. Etapa II. Fase IV. Actividad 1.

Se realizó la selección de pruebas psicológicas y situacionales basadas en competencias. Para ello se utilizaron los instrumentos y pruebas con que cuenta la organización, las descripciones de cargo del área de recursos humanos, las competencias de nivel 1 ó competencias básicas requeridas para el ingreso en la organización, las competencias de nivel 2 ó competencias básicas transversales o genéricas para el ingreso en el área de recursos humanos, y las competencias de nivel 3 ó competencias específicas de los distintos cargos del área de recursos humanos.

Con la participación de la jefe de selección del área, se seleccionó la batería de pruebas a utilizar en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos, basado en competencias. Dicha batería quedó integrada por los siguientes instrumentos:

- Cuestionario de Personalidad Situacional (CPS)
- Test de Aptitudes Diferenciales (DAT - 5)
- Cuestionario de Estilos de Actuación Gerencial (PEG)
- Wartegg
- Batería para la actividad comercial (BAC).

Esta batería corresponde a la evaluación de competencias técnicas, básicas y transversales o genéricas para el ingreso en la organización y al área.

Adicionalmente se seleccionó como parte de la evaluación, la realización de actividades de grupo denominadas assessment center que constituyen la evaluación grupal de habilidades o competencias conductuales identificadas como claves para un

cargo específico, a través de ejercicios de simulación que recrean las características y exigencias del puesto a cubrir.

El assessment center corresponde a la evaluación de competencias específicas para un determinado cargo dentro del área.

Como resultado de esta actividad se obtuvo la batería de pruebas a utilizar en el proceso de reclutamiento y selección de personal, basado en competencias.

2.4.2. Etapa II. Fase IV. Actividad 2.

Se realizó el diseño de entrevistas de selección de personal basadas en competencias. Para ello se utilizaron las descripciones de cargo, las competencias requeridas para los distintos cargos de la organización, la batería de pruebas del proceso de reclutamiento y selección, y el instrumento de medición de competencias del personal de recursos humanos, construido en la etapa II, fase I, actividad 4.

En la realización del diseño de la entrevista se consideró que la misma constituye un proceso de interacción y comunicación con el aspirante, a través del cual se exploran informaciones de interés y competencias requeridas para el cargo.

Para el diseño de la entrevista se tomó como base el instrumento de medición de competencias para la exploración de las mismas, y la recopilación de información acerca de datos personales, valores y expectativas de crecimiento, relaciones familiares, hobbies y actividades libres del entrevistado.

La entrevista se realizó de forma secuencial como guía de actividades de entrevista que debe realizar el entrevistador.

Como resultado de esta actividad se obtuvo el modelo de entrevista de selección de personal basado en competencias. VER ANEXO J

2.4.3. Etapa II. Fase IV. Actividad 3.

Se realizó el diseño del sistema de selección por competencias. Para ello se utilizaron los resultados de las actividades 1 y 2 de la fase IV, etapa II.

El resultado de esta actividad fue el manual de reclutamiento y selección de personal basado en competencias contentivo del sistema de selección por competencias a ser utilizado. VER ANEXO K

Resultados de la Etapa II. Fase IV:

El resultado de esta fase fue el manual de reclutamiento y selección de personal basado en competencias, elaborado para guiar a la organización en sus procesos de reclutamiento y selección, para garantizar que la gestión por competencias se mantenga en el tiempo.

2.5. Etapa II. Fase V: Diseño de un sistema adiestramiento y desarrollo de personal basado en competencias

Objetivo:

Diseñar el modelo de adiestramiento y desarrollo de personal basado en competencias.

Actividades realizadas	Tiempo (días)	Horas / hombre	Recursos utilizados	Producto obtenido
1. Exploración de la detección de necesidades de adiestramiento basado en competencias.	5	40	• Descripciones de cargo. • Competencias requeridas para los distintos cargos. • Modelo de selección por competencias. • Planes de adiestramiento ya existentes en la organización.	• Diseño del modelo de detección de necesidades de adiestramiento basado en competencias.

			• Plan de adiestramiento para implantar el modelo de competencias. • Disponibilidad del personal de Adiestramiento y Desarrollo.	
2. Plan de adiestramiento basado en competencias.	5	40	• Planes de carrera del personal estratégico. • Planes de adiestramiento ya existentes en la organización. • Diseño del modelo de detección de necesidades de adiestramiento basado en competencias. • Disponibilidad del personal de Adiestramiento y Desarrollo.	• Diseño de la metodología a aplicar para elaborar los planes de adiestramiento basados en competencias.
3. Plan de desarrollo de personal	5	40	• Descripciones de cargo. • Competencias requeridas para los distintos cargos de la organización. • Modelo de selección por competencias. • Diseño del modelo de detección de necesidades de adiestramiento basado en competencias. • Diseño de la metodología a aplicar para elaborar los planes de adiestramiento basados en competencias. • Disponibilidad del personal de Adiestramiento y Desarrollo.	• Diseño del modelo de planes de carrera y capacitación basados en competencias.
4. Diseño del sistema de adiestramiento y desarrollo basado en competencias.	2	16	• Diseño del modelo de detección de necesidades de adiestramiento. • Diseño de la metodología a aplicar en para elaborar los planes de adiestramiento. • Diseño del modelo de planes de carrera basados en competencias.	• Manual de adiestramiento y desarrollo de personal basado en competencias.

2.5.1. Etapa II. Fase V. Actividad 1.

Se realizó una exploración de la detección de necesidades de adiestramiento basada en competencias para realizar el modelo de detección de necesidades de adiestramiento. Para ello se utilizaron las descripciones de cargo, las competencias

requeridas para los distintos cargos, la batería de pruebas a utilizar en el proceso de reclutamiento y selección de personal, los planes de adiestramiento ya existentes en la organización, el plan de adiestramiento para implantar el modelo de competencias y el instrumento de medición de competencias construido para la organización.

Se decidió implantar como parte del modelo de detección de necesidades de adiestramiento la aplicación anual del instrumento de medición de competencias construido en la actividad 4, fase I, etapa II.

El modelo incluye que el instrumento de medición de competencias se administre como una evaluación 360° para obtener aportes desde todos los ángulos: supervisor directo, compañeros, subordinados y clientes internos.

Se seleccionará un compañero, un subordinado directo y un cliente interno de alta frecuencia de la persona evaluada, cada vez que se realice la detección de necesidades de adiestramiento.

A cada uno de los individuos seleccionados se les administrará el instrumento de medición de competencias, el cual deberán responder colocando el nombre del evaluado y respondiendo a las afirmaciones según la escala de acuerdo a su percepción de las competencias que se observan en el individuo evaluado.

Los resultados de la evaluación 360° se promediarán generando un perfil de la situación actual de cada individuo del área, este perfil será comparado con la situación deseada en cuanto a competencias y dará como resultado un informe de brechas entre la situación actual y la situación deseada que serán comparados dando como resultado la detección de necesidades de adiestramiento.

Como parte del modelo, también serán tomados en consideración los resultados de la batería de selección de personal y de la entrevista de selección para detectar las necesidades de adiestramiento del nuevo personal que ingrese al área.

2.5.2. Etapa II. Fase V. Actividad 2.

Se realizó el plan de adiestramiento basado en competencias. Para ello se utilizaron los planes de carrera del personal, los planes de adiestramiento ya existentes en la organización, y el diseño del modelo de detección de necesidades de adiestramiento basado en competencias.

En base a ello se diseñó la metodología a aplicar para elaborar los planes de adiestramiento basados en competencias. Esta metodología constó de varios pasos que consisten en tomar los resultados de la detección de necesidades de adiestramiento y seleccionar cuales son las competencias críticas que se requiere desarrollar en el personal. Una vez seleccionadas las competencias críticas se establecerán las actividades de formación dirigidas a desarrollar y reforzar las competencias críticas localizadas.

2.5.3. Etapa II. Fase V. Actividad 3.

Se realizó el plan de desarrollo de personal. Para ello se utilizaron las descripciones de cargo, las competencias requeridas para los distintos cargos del área, el modelo de selección por competencias, el diseño del modelo de detección de necesidades de adiestramiento basado en competencias, y el diseño de la metodología a aplicar para elaborar los planes de adiestramiento basados en competencias.

Para el diseño del modelo de planes de carrera y capacitación basados en competencias se decidió retomar la información y estructura de la ruta de competencias para el área de recursos humanos.

2.5.4. Etapa II. Fase V. Actividad 4.

Se realizó el sistema de adiestramiento y desarrollo basado en competencias. Para ello se utilizaron los resultados de las actividades 1, 2 y 3 de la fase V, etapa II.

Resultados de la Etapa II. Fase V:

El resultado de esta fase fue el manual de adiestramiento y desarrollo de personal basado en competencias, (VER ANEXO L) elaborado para guiar a la organización durante el diseño de planes de adiestramiento y desarrollo de personal, garantizando la gestión por competencias en ambos.

2.6. Etapa II. Fase VI: Diseño de un sistema compensación y beneficios de personal basado en competencias

Objetivo:

Diseñar el modelo de compensación y beneficios de personal basado en competencias, alineado con el Modelo de compensación actual con que cuenta la organización.

Actividades realizadas	Tiempo (días)	Horas / hombre	Recursos utilizados	Producto obtenido
1. Definición de la ruta de competencias.	2	16	- Manual de perfiles de competencias de la organización. - Instrumentos de evaluación de desempeño y programas de compensación variable ya existentes en la organización.	Ruta de competencias.
2. Definición de los tiempos de desarrollo de competencias.	2	16	- Manual de perfiles de competencias de la organización. - Ruta de competencias.	Tiempos de desarrollo de competencias, según las rutas definidas.
3. Políticas de	4	32	Objetivos organizacionales.	Manual de

compensación y beneficios.			• Presupuesto de la organización. • Políticas de compensación y beneficios, ya existentes.	políticas de compensación y beneficios.
4. Diseño del sistema de evaluación de desempeño por competencias.	5	40	• Manual de perfiles de competencias de la organización. • Ruta de competencias. • Manual de políticas de compensación y beneficios. • Instrumentos de evaluación de desempeño y programas de compensación variable ya existentes.	• Instrumentos de evaluación de desempeño basado en competencias.
5. Diseño del sistema de compensación y beneficios basado en competencias.	3	24	• Ruta de competencias • Tiempos de desarrollo de competencias, según las rutas definidas. • Manual de políticas de compensación y beneficios. • Instrumentos de evaluación de desempeño basado en competencias.	• Manual de compensación y beneficios basado en competencias.

2.6.1. Etapa II. Fase VI. Actividad 1.

Se realizó la definición de la ruta de competencias. Para ello se utilizaron el manual de perfiles de competencias del área de recursos humanos y los instrumentos de evaluación de desempeño y programas de compensación variable ya existentes en la organización.

Para la definición de ruta de competencias se tomó como base uno de los programas de adiestramiento diseñados por la organización, ya que el personal estaba familiarizado con el mismo.

La estructura de la ruta de competencias quedó integrada por dos ciclos, un ciclo básico que comprende los conocimientos y competencias que son comunes para todo el personal del área de recursos humanos; y un ciclo especializado que comprende los conocimientos y las competencias especializadas necesarias para el desempeño en determinados cargos del área de recursos humanos.

Los módulos del ciclo básico para la ruta de competencias fueron los siguientes:

		Módulos
Ciclo básico	Conocimientos	ADAM Normas, Procedimientos y Políticas Cultura e Identidad corporativa Sistemas de Comunicación Organizacional Explorando el Negocio (Tiendas y centros de distribución) Administración de RRHH
	Competencias	Orientación al logro Proactividad e Innovación Comunicación Asertiva y Relaciones Interpersonales Organización y Planificación Solución de Problemas y Toma de Decisiones Visión de Futuro y Flexibilidad Orientación al Cliente

Los módulos del ciclo especializado para la ruta de competencias fueron los siguientes:

		Módulos
Ciclo especializado	Conocimientos	Gestión de selección de personal Gestión de relaciones laborales Gestión de administración y compensación Gestión de adiestramiento y desarrollo
	Competencias	Liderazgo Negociación Planificación estratégica

2.6.2. Etapa II. Fase VI. Actividad 2.

Se realizó la definición de los tiempos de desarrollo de competencias. Para ello se utilizó el manual de perfiles de competencias de la organización y la ruta de competencias

Los tiempos de desarrollo de competencias, según las rutas definidas quedaron establecidos de la siguiente manera:

Los módulos del ciclo básico para la ruta de competencias fueron los siguientes:

		Módulos	Tiempo
Ciclo básico	Conocimientos	ADAM	1 mes
		Normas, Procedimientos y Políticas	8 horas
		Cultura e Identidad corporativa	8 horas
		Sistemas de Comunicación Organizacional	8 horas
		Explorando el Negocio (Tiendas y centros de distribución)	1 mes
		Administración de RRHH	16 horas
	Competencias	Orientación al logro	16 horas
		Proactividad e Innovación	16 horas
		Comunicación Asertiva y Relaciones Interpersonales	16 horas
		Organización y Planificación	16 horas
		Solución de Problemas y Toma de Decisiones	16 horas
		Visión de Futuro y Flexibilidad	16 horas
		Orientación al Cliente	16 horas

Los módulos del ciclo especializado para la ruta de competencias fueron los siguientes:

		Módulos	Tiempo
Ciclo especializado	Conocimientos	Gestión de selección de personal	32 horas
		Gestión de relaciones laborales	32 horas
		Gestión de administración y compensación	32 horas
		Gestión de adiestramiento y desarrollo	32 horas
	Competencias	Liderazgo	16 horas
		Negociación	16 horas
		Planificación estratégica	16 horas

2.6.3. Etapa II. Fase VI. Actividad 3.

Se establecieron las políticas de compensación y beneficios. Para ello se tomaron en consideración los objetivos de la organización, el presupuesto de la organización y las políticas de compensación y beneficios, ya existentes.

Las políticas establecidas quedaron contenidas en el manual de compensación y beneficios basado en competencias.

2.6.4. Etapa II. Fase VI. Actividad 4.

Se realizó el diseño del sistema de evaluación de desempeño por competencias. Para ello se utilizaron el manual de perfiles de competencias de la organización, la ruta de competencias, las políticas de compensación y beneficios, los instrumentos de evaluación de desempeño y el programa de compensación variable, ya existentes en la organización.

Para realizar el sistema de evaluación de desempeño por competencias se consideró buscar herramientas de evaluación que fuesen sensibles a medir el éxito o las deficiencias de la gestión del sistema de recursos humanos, obteniendo resultados de los mismos que permitan reorientar la estrategia del área y mejorar sus procesos para optimizar el logro de los objetivos organizacionales.

Bajo esta perspectiva se seleccionó como instrumento de evaluación de desempeño el instrumento ya existente en la organización para tales fines, el cual consta de una evaluación cualitativa y una cuantitativa. La evaluación cuantitativa del instrumento fue dejada exactamente igual, y la evaluación cualitativa fue modificada y estructurada de acuerdo al modelo de competencias.

Como resultado de esta fase se establecieron como instrumentos de evaluación de desempeño basados en competencias, la evaluación de desempeño de la organización modificada y adaptada al modelo de competencias, y el instrumento de medición de competencias diseñado para el área de recursos humanos aplicado como evaluación 360°.

2.6.5. Etapa II. Fase VI. Actividad 5.

Continuando el diseño del sistema de compensación y beneficios basado en competencias, se utilizaron la ruta de competencias, los tiempos de desarrollo de competencias según las rutas definidas, las políticas de compensación y beneficios, y los instrumentos de evaluación de desempeño basados en competencias.

El resultado de esta fase fue el Manual de compensación y beneficios basado en competencias.

Resultados de la Etapa II. Fase VI:

El resultado en esta fase del proceso de consultoría fue el manual de compensación y beneficios de personal basado en competencias. VER ANEXO N.

3. Etapa III: Adiestramiento e implantación del modelo de competencias.

3.1. Etapa III: Fase I: Implantación de los sistemas de reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios basados en competencias.

Objetivo:

Implantar los sistemas de reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios basados en competencias. Preparar al personal de recursos humanos para ejecutar los sistemas por competencias diseñados.

Actividades realizadas	Tiempo (días)	Horas / hombre	Recursos utilizados	Producto obtenido
1. Diseño del taller de inducción a los sistemas de reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios, basados en competencias.	15	120	• Manuales de reclutamiento y selección, de adiestramiento y desarrollo, y de compensación y beneficios, basados en competencias.	• Diseño instruccional del taller de inducción a los sistemas de reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios, basados en competencias.
2. Taller de inducción a los sistemas de reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios, basados en	3	24	• Diseño instruccional del taller de inducción a los sistemas de reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios, basados	• Personal preparado para la implantación del modelo de competencias en reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios.

competencias.			en competencias.	
3. Implantación del modelo de competencias en reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios.	3	24	• Manuales de gestión por competencias. • Personal de RRHH preparado para la implantación del modelo de competencias en el área de recursos humanos.	• Modelo de competencias implantado en reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios, del área de recursos humanos.

3.1.1. Etapa III. Fase I. Actividad 1.

Se realizó el diseño del taller de inducción a los sistemas de reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios, basados en competencias. Para ello se utilizaron los manuales de los subsistemas de recursos humanos basados en competencias.

Como resultado de esta actividad se realizó el diseño instruccional del taller, que consta de la exposición, explicación exhaustiva y contestación de preguntas al personal acerca del modelo de gestión por competencias, su alcance y aplicaciones.

3.1.2. Etapa III. Fase I. Actividad 2.

Se realizó el taller de inducción. Para ello se utilizó el diseño instruccional del taller de inducción elaborado en la actividad 1, fase I, etapa III.

Como resultado de la realización del taller el personal quedó preparado para la implantación del modelo de competencias en reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios.

3.1.3. Etapa III. Fase I. Actividad 3.

Se realizó la implantación del modelo de competencias en reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios. Para ello se utilizaron y propagaron los manuales de gestión por competencias y el personal del área de recursos humanos preparado para la implantación del modelo de competencias en el área, inició las actividades y metodologías relacionadas con la gestión por competencias.

Como resultado se implantó el modelo de competencias en reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios, del área de recursos humanos.

Resultados de la Etapa III. Fase I:

Como resultado de esta etapa se implantaron los sistemas de Reclutamiento y Selección, Adiestramiento y Desarrollo, y Compensación y Beneficios, basados en Competencias, en el área de recursos humanos.

4. Etapa IV: Seguimiento a la implantación del modelo de competencias.

4.1. Etapa IV: Fase I: Seguimiento a la implantación del modelo de competencias.

Objetivo:

Diseñar un plan de seguimiento a la implantación del modelo de competencias.

Actividades realizadas	Tiempo (días)	Horas / hombre	Recursos utilizados	Producto obtenido
1. Diseño de un plan de seguimiento al modelo de competencias implementado.	5	40	• Diseño del taller de inducción al sistema de reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios basados en competencias.	• Plan de seguimiento al modelo de competencias.
2. Taller de inducción de seguimiento al modelo de competencias.	1	8	• Plan de seguimiento al modelo de competencias.	• Personal de recursos humanos preparado para realizar el seguimiento al modelo de competencias implantado.

4.1.1. Etapa IV. Fase I. Actividad 1.

Se diseñó un plan de seguimiento al modelo de competencias implementado. Para ello se utilizaron el diseño del taller de inducción a los sistemas de reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios, basados en competencias.

El diseño el plan de seguimiento al modelo de competencias consistió en que se realice una revisión, al año de la implantación, que consista revisar aspectos tales como:

- Uso de las herramientas diseñadas
- Seguimiento a los manuales basados en competencias
- Inconvenientes localizados durante la aplicación del modelo
- Propuestas de solución.
-

4.1.2. Etapa IV. Fase I. Actividad 2.

Se realizó el taller de inducción de seguimiento al modelo de competencias. Para ello se utilizó el plan de seguimiento al modelo de competencias.

En el taller se plantearon los aspectos del plan de seguimiento y se contestaron las preguntas del personal.

Como resultado se obtuvo al personal de recursos humanos preparado para realizar el seguimiento al modelo de competencias implantado.

Resultados:

Personal de recursos humanos preparado para cuantificar los logros obtenidos con la implantación del modelo de competencias en la organización, y establecer cuales son las medidas necesarias para garantizar que la organización incremente su competitividad en el mercado y logre cumplir con sus objetivos planteados.

CAPÍTULO III. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Duración del trabajo: La realización de todas las actividades planteadas se llevó a cabo en un lapso de 121 días, a partir de la aprobación definitiva de la propuesta. La cantidad de horas estuvo sujeta a variación, dependiendo de las necesidades detectadas durante el proceso, las horas extra necesarias fueron negociadas por separado.

Confidencialidad: Se aseguró la confidencialidad del trabajo a ejecutar, así como de la información que se suministre para realizar el mismo. Cualquier divulgación ante terceros sólo será realizada previa aprobación.

Imparcialidad: Para mantener la objetividad que todo proyecto de consultoría requiere, se solicitó toda la colaboración posible, por parte del cliente, para mantener fuera de la esfera del proyecto cualquier influencia que pudiera modificar las percepciones y recomendaciones del consultor.

Obligaciones del consultor: La obligación del consultor para este trabajo, a menos que se especificara alguna otra obligación en forma documentada, fue completar los trabajos descritos en el *Marco Metodológico* contenido en este documento.

Información: El trabajo realizado dependió de la confiabilidad, oportunidad y todas las demás condiciones de la información provista por la organización, no se asumió responsabilidad por la cantidad y calidad de dicha información ni por las consecuencias de su aplicación.

Entrega del informe: Se entregó un ejemplar impreso y una copia en digital del informe final generado en cada Fase.

CAPÍTULO IV. REFERENCIAS

- Athanasou, J. (1997). *Instrumentación de la educación basada en competencias*. México: Editorial Limusa.
- Bisquera, L. (1996). *El proceso de investigación* (2ª ed.) México: Trillas.
- Cómo desarrollar el modelo de competencias en los principales procesos de gestión humana. Seminario. Marzo 22 y 23 de 2001. Extraído el 26 de mayo del 2006, de http://www.directores.com/seminarios/marzo/como_desarr_mod.htm
- Delgado, D. (2002). El Ciclo del Desarrollo de Competencias. El Modelo de Competencias de una organización. (s/f). Extraído el 22 de abril de 2006 de <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=dode1&id=239>.
- Fernández, C. (1996). *Las Competencias. Clave para una gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Editorial Deusto
- French, W., Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. (5ª ed.). México: Prentice Hall
- García, J. (1999). *El sistema de certificación de competencia laboral de México. Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación actual y Perspectivas*. México: Editorial Cinterfor O.I.T.
- Hurst, D. (1995). *Crisis & Renovación, Cómo enfrentar el desafío del cambio en las organizaciones*. Argentina: Editorial Temas.
- Kerlinger, F., Howard, B. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. (4ª ed.). México: Editorial Interamericana.
- Lewin, K. (1973). *Dinámica de la personalidad*. Madrid: Editorial Moratá

- Martínez, F. (1999). *Evaluación y certificación de la competencia: el caso de España. Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación actual y Perspectivas*. México: Editorial Cinterfor O.I.T.
- Méndez, O. (1984). *La Investigación Científica*. San José, Costa Rica: Editorial Juricentro.
- Mertens, L. (1996). *Sistema de competencia laboral: Surgimiento y modelos. Montevideo, Uruguay. Documento presentado en el Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación actual y Perspectivas*. Editorial Cinterfor O.I.T.
- Modelos de Gestión por Competencias. (s/f). Extraído el 22 de abril del 2006, de <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=dode1&id=240>
- O'Connor, J., McDermott, I. (1998). *Introducción al Pensamiento Sistémico*. Argentina: Editorial Urano.
- Real Academia Española. (1984). *Diccionario de la Lengua Española*. (20ª ed.) Madrid: Editorial Espasa-Calpe.
- Rodríguez, N. (2001). *40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral*. OIT: Editorial Cinterfor.
- Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"* Volumen 3, Número 1, Año 2003.
- Santalla, Z. (2006). *Guía para la elaboración de reportes de investigación*. (1ª ed.) Caracas: Publicaciones UCAB.
- Spencer & Spencer (1993). *Competence at Work. Models for superior performance*. New York: Editorial Wiley & Sons.

- Taylor, M. (1999). *El modelo británico de certificación de competencia laboral. Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación actual y Perspectivas*. México: Editorial Cinterfor O.I.T.
- Tobio, M. Hacia un concepto universal: un modelo de gestión por competencias. Harvard Deusto Business Review. (s/f). Extraído el 22 de abril del 2006, de <http://www.metabase.net/docs/icap/01257.html>
- Villalobos, A. (2001). Evaluación de competencias para efectos de selección laboral mediante la entrevista conductual. Tesis para optar por el título de Licenciados en Psicología, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica.
- Watson, W. (2001). Seminario Administración por competencias. (s/f). Extraído el 22 de abril del 2006, de <http://www.watsonwyatt.com/latin-america/ourfirm/conference2.asp>
- Wehrich, H. (2002). *Administración una perspectiva global*. Editorial Mc Graw Hill.
- Zarifian, P. (1999). *El modelo de competencia y los sistemas productivos*. Montevideo: Editorial Cinterfor

ANEXO A

**Test de la capacidad de cambio versión 1.2, de Joseph Burcet © 2004,
2005**

Test de capacidad para el cambio. Versión 1.2 Joseph Burcet © 2004, 2005

A continuación se presentan varias preguntas con diferentes opciones. Léalas detenidamente y por favor seleccione aquella que describa lo más cercano posible su actual comportamiento o forma de pensar. No hay respuestas correctas ni erróneas, asegúrese de no dejar sin responder alguna de ellas.

Resulta de gran importancia que al responder cada planteamiento lo haga con la mayor sinceridad posible, de eso dependerá el valor de los resultados. La organización garantiza que sus respuestas serán tratadas confidencialmente y asegurar que los factores claves identificados serán utilizados para enfocar nuestros esfuerzos en la mejora de los mismos.

Edad: ____ años	Sexo: _____
Nivel de Formación: ☐ Superior ☐ Bachiller ☐ Otros casos	
Cargo: ☐ Supervisorio ☐ No Supervisorio	

1. Suponga que debe seleccionar a una estrecha colaboradora para impulsar un proyecto profesional que le interesa. ¿Qué tipo de persona elegiría?

Ana	Excepcionalmente competente y brillante. Una verdadera fuera de serie, pero con problemas importantes: a veces es poco previsible y difícil de tratar y, en ocasiones, difícil de entender	En resumen: ventajas extraordinarias pero con algunos inconvenientes también importantes	☐
Adela	Realmente competente pero con algunas pegs: poco disciplinada, inesperada, resulta difícil saber lo que piensa realmente.	En resumen: muchas ventajas acompañadas de algunos inconvenientes notables	☐
Eulalia	Bastante competente pero con algunos problemas menores. Es un poco despistada, hay que estar pendiente de lo que hace y de cómo lo hace, etc.	En resumen: bastantes ventajas y algunos inconvenientes	☐
Nuria	Algo más competente que la mayoría y un poco rígida pero con pocos problemas.	En resumen: algunas ventajas y pocos inconvenientes	☐
Elvira	Su nivel de competencia es normal. Por lo demás, es previsible, disciplinada y no crea problemas importantes.	En resumen: pocas ventajas y muy pocos inconvenientes	☐

2. En relación con las personas que le / la rodean, en general usted se siente:

- ☐ Absolutamente optimista y confiado sobre todo lo que puede esperar de ellas
- ☐ Muy optimista y confiado sobre la mayor parte de las cosas que puede esperar de ellas
- ☐ Optimista sobre lo que puede esperar de ellas
- ☐ Más bien optimista sobre lo que puede esperar de ellas
- ☐ Intermedio
- ☐ Más bien pesimista sobre lo que puede esperar de ellas
- ☐ Pesimista sobre lo que puede esperar de ellas
- ☐ Muy pesimista sobre lo que puede esperar de ellas
- ☐ Absolutamente pesimista y esceptico respecto a todo lo que puede esperar de ellas

3.Considere los dos enunciados que siguen. Elija la respuesta que refleje mejor su manera de reaccionar frente al cambio.

Enunciado A	Enunciado B
En momentos turbulentos de cambios intensos, me cuesta saber lo que tengo que hacer y no reacciono hasta al cabo de un cierto tiempo	En momentos turbulentos de cambios intensos me doy cuenta enseguida de las oportunidades y de los peligros que surgen y actúo rápidamente

- ☐ Igual o muy parecido a A
☐ Más parecido a A que a B
☐ Intermedio
☐ Más parecido a B que a A
☐ Igual o muy parecido a B

4. Está algo descontento con su trabajo actual y esta semana ha recibido tres propuestas profesionales.

Propuesta A	Propuesta B	Propuesta C
Le ofrecen un período de prueba para incorporarse en un equipo prestigioso, en una compañía de la competencia. El trabajo y las condiciones son excelentes. Pero debe gastar todos sus ahorros para instalarse en otra ciudad. Si la prueba no fuera satisfactoria, quedaría sin trabajo porque es seguro que no podrá recuperar su empleo actual. Además quedaría sin ahorros.	Le ofrecen incorporarse a otro puesto en la misma empresa, para un trabajo similar pero con unas condiciones ligeramente mejores que las actuales. Si acepta y no cuaja en el nuevo puesto, la recuperación de su puesto actual no está plenamente garantizada.	La ofrecen desempeñar una tarea menos exigente, aunque con una ligera merma de salario. En el puesto actual la exigencia es cada día mayor y sabe que en el nuevo puesto estará más tranquilo y a salvo

- ☐ Claramente elige la propuesta A
☐ Duda entre A y B
☐ Claramente elige la propuesta B
☐ Duda entre B y C
☐ Claramente elige la propuesta C

5. En momentos de adversidad soy capaz de sacar partido de los reveses, incluso cuando la situación es realmente mala

- ☐ Siempre
☐ Con frecuencia
☐ Algunas veces
☐ Raramente
☐ Nunca

6. Elija el enunciado que describa mejor su manera de pensar.

Enunciado A	Enunciado B
Creo que mi éxito profesional depende bastante de la suerte: encontrarme en el momento adecuado, en el lugar apropiado. Hay que trabajar honestamente, pero no se puede hacer gran cosa para modificar substancialmente el destino.	Creo que, además de trabajar duro, puedo influir efectivamente sobre el curso de mi vida profesional y lograr mis objetivos.

- ☐ Igual o muy parecido a A
☐ Más parecido a A que a B
☐ Intermedio
☐ Más parecido a B que a A
☐ Igual o muy parecido a B

7. Tolero la ambigüedad y la indefinición:

- ☐ Mucho mejor que la mayoría de mis amigos
- ☒ Mejor que la mayoría de mis amigos
- ☐ Más o menos como la mayoría de mis amigos
- ☐ Algo peor que la mayoría de mis amigos
- ☐ Bastante peor que la mayoría de mis amigos

8. Lea los enunciados que siguen y señale la respuesta que mejor refleje su opinión.

☐

Enunciado A	Enunciado B
En las cosas más importantes hay que tener las ideas claras y saber estar netamente a favor o en contra. Nada de medias tintas	En las cosas más importantes es necesario afinar mucho y adoptar una postura con todos los matices que parezcan necesarios.

- ☐ Totalmente de acuerdo con A
- ☐ Más de acuerdo con A que con B
- ☐ Intermedio
- ☐ Más de acuerdo con B que con A
- ☐ Totalmente de acuerdo con B

9. Señale la respuesta que mejor refleje su opinión

Enunciado A	Enunciado B
Para lograr aquello que me propongo es indispensable confiar en el trabajo de otras personas.	Para lograr aquello que me propongo sólo puedo confiar en lo que yo mismo puedo hacer.

- ☐ Totalmente de acuerdo con A
- ☐ Más de acuerdo con A que con B
- ☐ Intermedio
- ☐ Más de acuerdo con B que con A
- ☐ Totalmente de acuerdo con B

10. En un tema importante que se presenta de una manera compleja y confusa:

Enunciado A	Enunciado B
Logro fácilmente poner en orden toda la información pertinente que está disponible y, a continuación, establezco un plan de acción.	Me siento confuso y necesito bastante tiempo para hacerme una nueva composición de lugar. También me cuesta ver cómo debería ser el plan de acción.

- ☐ Igual o muy parecido a A
- ☐ Más parecido a A que a B
- ☐ Intermedio
- ☐ Más parecido a B que a A
- ☐ Igual o muy parecido a B

11. Elija la respuesta que refleje mejor su forma de actuar frente al riesgo

Enunciado A	Enunciado B
Es mejor actuar y asumir riesgos incluso cuando no existen precedentes claros que indiquen qué es lo más apropiado	Es mejor siempre ir a lo seguro, sobre la base de las certezas de las que se dispone

- ☐ Totalmente de acuerdo con A
- ☐ Más de acuerdo con A que con B
- ☐ Intermedio
- ☐ Más de acuerdo con B que con A
- ☐ Totalmente de acuerdo con B

12. Evalúe su predisposición a probar actividades nuevas o a seguir usando fórmulas bien conocidas

Enunciado A	Enunciado B
En estos momentos de cambio, es una buena idea probar nuevas actividades.	En estos momentos de cambio es mejor no pretender inventar nada y realizar actividades bien conocidas y sin sorpresas.

- ☐ Totalmente de acuerdo con A
- ☐ Más de acuerdo con A que con B
- ☐ Intermedio
- ☐ Más de acuerdo con B que con A
- ☐ Totalmente de acuerdo con B

13. En el curso de los últimos seis meses me he sentido bloqueado y he tenido dificultades serias para llevar a cabo cosas que debía hacer, incluso aquellas que usualmente me resultan fáciles.

- ☐ Me ha ocurrido muy a menudo
- ☐ Me ha ocurrido con cierta frecuencia
- ☐ Me ha ocurrido algunas veces
- ☐ Me ha ocurrido esporádicamente, en algún momento
- ☐ No me ha ocurrido nunca o prácticamente nunca

14. ¿Qué clase de equipo se adapta mejor a su manera de ser?

Equipo 1	Equipo 2
	
Grupo de profesionales, cada uno de ellos responsable de su respectiva especialidad. Los miembros del equipo se ocupan de un tema u otro según si encaja en su especialidad o no. Cada miembro del equipo tiene su "territorio" propio y exclusivo, delimitado en función de su ámbito de competencia. El jefe del equipo vela para que no se produzcan intromisiones en los ámbitos de competencia de cada cual y se relaciona con cada uno fundamentalmente por separado. Se va siempre al grano y se reduce hasta el mínimo indispensable el tiempo dedicado a reuniones. Cada miembro del equipo despacha por separado con el jefe que es quien mantiene el control de todo. Cada miembro del equipo dedica tiempo y esfuerzo para defender el punto de vista y los intereses de su departamento frente a los intereses y puntos de vista de los otros departamentos. El trabajo se realiza ejecutando las directrices del jefe	Grupo de profesionales polivalentes que tienen criterio en distintos temas. Los miembros del equipo se organizan alrededor de temas y proyectos formando pequeñas comisiones interdisciplinarias. Cada miembro del equipo tiene sus propias responsabilidades pero asume también responsabilidades de otros miembros, cuando parece necesario. El jefe del equipo vela por el mantenimiento de una buena comunicación horizontal entre los miembros del equipo. Se hacen con frecuencia reuniones para analizar conjuntamente los objetivos, las estrategias y los resultados. Las decisiones importantes se toman en grupo, excepto cuando la urgencia requiere una respuesta más rápida. Cada miembro del equipo dedica tiempo, comunicación y esfuerzo para optimizar el punto de vista que es más beneficioso para el proyecto o la actividad que se está llevando a cabo. El trabajo se realiza ejecutando las directrices que surgen de la comunicación entre los miembros del equipo

- ☐ Que sea igual o muy parecido al equipo 1
- ☐ Que se parezca más al equipo 1 que al equipo 2
- ☐ Intermedio
- ☐ Que se parezca más al equipo 2 que al equipo 1
- ☐ Que sea igual o muy parecido al equipo 2

15. Cuando surge una situación en la que reina la confusión y el desorden:

- ☐ Me siento bastante incómodo
- ☐ Me siento algo más incómodo que la mayor parte de mis colegas
- ☐ Me siento tan incómodo como la mayoría de mis colegas
- ☐ Me siento algo menos incómodo que la mayor parte de mis colegas
- ☐ Me siento bastante menos incómodo que la mayor parte de mis colegas

16. Incluso en cuestiones importantes, actúo impulsivamente, sin pensar en las consecuencias de mis actos:

- ☐ Con mucha más frecuencia que la mayor parte de la gente
- ☐ Más a menudo que la mayor parte de la gente
- ☐ Más o menos como la mayor parte de la gente
- ☐ Menos a menudo que la mayor parte de la gente
- ☐ Con mucha menos frecuencia que la mayor parte de la gente

17. Ustes no posee bienes de fortuna y acaba de perder su empleo. Recibe varias ofertas de trabajo ¿Cual elegiría?

Trabajo A	Trabajo B	Trabajo C	Trabajo D	Trabajo E
Garantiza unos ingresos fijos discretos pero muy seguros. Consiste en una actividad rutinaria	Garantiza un ingreso fijo más un complemento variable modesto. La actividad no es demasiado interesante	Garantiza un ingreso fijo más un complemento variable relativamente importante. La actividad es relativamente interesante	Garantiza un mínimo fijo más un complemento variable realmente importante. La actividad es bastante excitante	No garantiza mínimos pero puede proporcionar ingresos cuantiosos. La actividad es muy excitante
☐	☐	☐	☐	☐

18. Cuando algo que es crucial no sale bien:

- ☐ Lo asumo fácilmente, sin alterarme ni perder el control
- ☐ Me desagrada pero lo asimilo sin quedar demasiado alterado
- ☐ Intermedio
- ☐ Me siento contrariado, me cuesta aceptarlo y me resulta un poco difícil controlarme
- ☐ Me siento muy exasperado, de muy mal humor y me cuesta mucho mantener el control

19. Últimamente mi capacidad de trabajo:

- ☐ Es mucho mayor que la de mis colegas
- ☐ Es bastante mayor que la de mis colegas
- ☐ Es más o menos igual que la de mis colegas
- ☐ Es bastante menor que la de mis colegas
- ☐ Es mucho menor que la de mis colegas

20. Últimamente me siento en forma:

- ☐ al 90 % o más
- ☐ al 75 %
- ☐ al 50 %
- ☐ al 30 %
- ☐ al 20 % o menos

21. Actualmente, el mundo está lleno de amenazas y promesas y parece que podemos esperar lo mejor y lo peor. Sin embargo:

Enunciado A	Enunciado B
En conjunto, creo que hay más motivos para la esperanza que para la desesperación.	En conjunto, creo que hay más motivos para la decepción que para la esperanza.

- ☐ Totalmente de acuerdo con A
- ☐ Más de acuerdo con A que con B
- ☐ Intermedio
- ☐ Más de acuerdo con B que con A
- ☐ Totalmente de acuerdo con B

22. En el trabajo hay que estar muy atento porque existe un cierto porcentaje de personas que pueden ser peligrosas para mi o para mi carrera.

- ☐ el 75 % o más
- ☐ entre el 50 y el 74 %
- ☐ entre el 20 y el 49 %
- ☐ entre el 5 y el 19 %
- ☐ menos del 5 %

23. Cuando debo preparar un informe poco usual relacionado con mi trabajo, acierto fácilmente a ver cómo organizar los distintos apartados y cuales son los contenidos que voy a exponer

- ☐ siempre o prácticamente siempre
- ☐ la mayor parte de las veces
- ☐ algunas veces
- ☐ muy pocas veces
- ☐ nunca o prácticamente nunca

24. Seguramente recuerda que Hernán Cortés mandó quemar las naves para no tener otra opción que seguir adelante en la lucha para conquistar México. Imagine que Usted, después de evaluar de forma cuidadosa los pros y los contras, toma una decisión importante. *¿Daría pasos irreversibles de ruptura con el pasado?* Siguiendo el símil de Hernán Cortés, ¿quemaría usted sus naves?

- ☐ Sí, sin ninguna duda
- ☐ Posiblemente sí
- ☐ Intermedio
- ☐ Posiblemente no
- ☐ No, sin ninguna duda

25. Después de discutir con sus colegas a cerca de un proyecto, todos coinciden en que es interesante. Al llegar a casa, examina los detalles y se da cuenta de que nadie sabe todavía cómo hacer ciertas partes del proyecto. Sabe también que surgirían pegas, dificultades e imprevistos, y en ese momento, su impresión general es que:

Enunciado A	Enunciado B
Funcionará Tiene la impresión de que el proyecto puede hacerse, incluso aquellas partes que en este momento nadie sabe cómo deberán llevarse a cabo exactamente	No funcionará Cree que el proyecto puede quedar atascado y que tarde o temprano, deberá ser abandonado

- ☐ Igual o muy parecido a A
- ☐ Más parecido a A que a B
- ☐ Intermedio
- ☐ Más parecido a B que a A
- ☐ Igual o muy parecido a B

26. ¿Durante los últimos 12 meses, está sufriendo cambios personales importantes? (en su vida afectiva, laboral, de residencia, de salud u otros que hayan alterado de manera significativa su forma de vida)

- ☐ Extremadamente importantes
- ☐ Muy importantes
- ☐ Relativamente importantes
- ☐ Poco importantes
- ☐ Nada importantes

ANEXO B

Instrumento de exploración de cultura organizacional

INSTRUMENTO DE EXPLORACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

DATOS PERSONALES

NOMBRE:

FECHA:

CARGO:

El presente instrumento busca explorar la cultura organizacional y las preferencias de cambio del personal del área de recursos humanos.

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan una serie de preguntas sobre la organización. Cada una de ellas requiere de dos respuestas, que pueden ser o no ser diferentes:

- a) Debajo de "Situación Actual" debe contestar según la percepción de la situación en la que se encuentra la organización.
- b) Debajo de "Situación Óptima" debe indicar, según su percepción, la situación que sería ideal para la organización.

EJEMPLO:

PREGUNTA i. ¿Con qué frecuencia se busca el cambio y el Desarrollo en el área de recursos humanos?

	Situación Actual	Situación Óptima
Continuamente		
A menudo		
Regularmente		
Poco		
Nunca		

Recuerde responder a todas las preguntas

Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia se investiga en el área de RRHH sobre procesos y desarrollo de procesos de competidores (por ejemplo, por medio de investigaciones comparativas de procesos, folletos, publicaciones en la prensa, etc.)?

	Situación Actual	Situación Óptima
Continuamente		
A menudo		
Regularmente		
Poco		
Nunca		

Pregunta 2. ¿En qué medida se recolecta información en el área de RRHH sobre las necesidades y deseos de los clientes y se organiza para divulgarla a las personas?

	Situación Actual	Situación Óptima
Continuamente		
A menudo		
Regularmente		
Poco		
Nunca		

Pregunta 3. ¿Busca el área de RRHH activamente información sobre nuevas tecnologías, materiales o procesos por medio de proveedores, competidores, publicaciones y otros medios?

	Situación Actual	Situación Óptima
Continuamente		
A menudo		
Regularmente		
Poco		
Nunca		

Pregunta 4. ¿Con qué frecuencia busca y aprovecha el área de RRHH información disponible en empresas de consultoría, universidades, organizaciones de apoyo al desarrollo tecnológico, centros de información tecnológica o una posible asociación de empresas de su sector?

	Situación Actual	Situación Óptima
Continuamente		
A menudo		
Regularmente		
Poco		
Nunca		

Pregunta 5. ¿Hace el área de RRHH planificación de corto plazo (semanal, mensual, anual), con objetivos concretos?

	Situación Actual	Situación Óptima
Ninguno		
Muy poco		
Alguno		
Mucho		
Muchísimo		

Pregunta 6. ¿Hace el Área de RRHH planificación de mediano y largo plazo (más de un año), con objetivos concretos?

	Situación Actual	Situación Óptima
Ninguno		
Muy poco		
Alguno		
Mucho		
Muchísimo		

Pregunta 7. ¿Qué tan grande es la inversión económica que tendría que hacer el área de RRHH para disponer de recursos que le permitan crecer y desarrollarse?

	Situación Actual	Situación Óptima
Pequeño		
Mediano		
Significativo		
Grande		
Grandísimo		

Pregunta 8. ¿Con qué frecuencia coopera el área de RRHH con los clientes, los proveedores, otras áreas de la organización u otras organizaciones en cuanto a la mejora y el desarrollo de procesos?

	Situación Actual	Situación Óptima
Nunca		
Poco		
Regularmente		
A menudo		
Muy a menudo		

Pregunta 9. ¿En qué medida se ejecutan las actividades y los proyectos del área de RRHH de una manera organizada (por Ej. con cronogramas, reuniones y evaluaciones periódicas de los equipos de proyectos, etc.)?

	Situación Actual	Situación Óptima
Nunca		
A veces		
Regularmente		
A menudo		
Siempre		

Pregunta 10. ¿Con qué frecuencia el personal del área de RRHH aporta ideas útiles relacionadas con mejoras?		
	Situación Actual	Situación Óptima
Nunca		
A veces		
Regularmente		
A menudo		
Muy a menudo		

Pregunta 11. ¿Con qué frecuencia resultan estas nuevas ideas en cambios e innovaciones en cuanto a procesos y la organización?		
	Situación Actual	Situación Óptima
Nunca		
Poco		
A veces		
A menudo		
Muy a menudo		

Pregunta 12. ¿Con qué frecuencia tienden los empleados del área de RRHH a cooperar en la solución de problemas o llevar a cabo proyectos en conjunto (y están interesados en el trabajo de sus colegas y lo discuten)?		
	Situación Actual	Situación Óptima
Nunca		
Poco		
A veces		
Frecuentemente		
Muy a menudo		

Pregunta 13. ¿Cómo describe la actitud de los empleados en cuanto a cambios en la organización, procesos, etc., que inciden en el funcionamiento del área de RRHH?		
	Situación Actual	Situación Óptima
Entusiasta		
Positiva		
Neutral		
Negativa		
Muy negativa		

Pregunta 14. ¿Con qué frecuencia se realizan cambios en el área de RRHH a raíz de sugerencias, quejas o comentarios del personal o de los clientes internos?		
	Situación Actual	Situación Óptima
Nunca		
Poco		
Regularmente		
A menudo		
Muy a menudo		

Pregunta 15. ¿En qué medida estimula la gerencia la creatividad del personal, mediante la actitud abierta hacia nuevas ideas?		
	Situación Actual	Situación Óptima
Nunca		
Poco		
Regularmente		
A menudo		
Muy a menudo		

Pregunta 16. ¿Con qué frecuencia está dispuesta la gerencia a asumir riesgos con inversiones que podrían incidir en los resultado financiero de la empresa (por ejemplo, como empresa en adoptar nuevas tecnologías o en el desarrollo de nuevos productos)?

	Situación Actual	Situación Óptima
Nunca		
Poco		
Regularmente		
A menudo		
Siempre		

ANEXO C

**Resultados del test de la capacidad de cambio versión 1.2, de Joseph
Burcet © 2004, 2005**

SUJETOS

ÍTEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	TOTAL	MEDIA	MEDIA APROX	EDAD	SEXO
1	3	3	3	4	4	4	5	3	3	5	4	5	4	4	4	1	4	4	5	5	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	123	3,84	4	42	M
2	3	2	2	3	4	2	3	3	2	3	1	3	2	2	1	1	3	2	2	5	2	4	1	4	3	2	2	3	2	2	1	3	78	2,44	2	31	F
3	5	4	3	5	2	4	4	4	5	1	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	135	4,22	4	53	F
4	1	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	2	1	3	1	3	2	3	3	3	3	2	1	1	3	1	2	3	3	4	3	2	74	2,31	2	29	F
5	1	2	1	2	3	2	2	1	1	3	3	3	3	1	2	1	3	3	3	3	3	5	2	1	1	1	3	3	3	2	2	2	70	2,19	2	26	F
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	156	4,88	5	28	M
7	1	2	3	4	4	2	4	2	2	3	3	2	4	2	3	2	3	3	1	5	2	5	2	5	3	3	5	3	1	5	4	1	94	2,94	3	32	F
8	3	2	2	4	4	4	1	4	1	3	1	5	4	5	5	1	4	2	4	1	3	1	5	2	4	1	5	5	4	4	5	4	103	3,22	3	31	M
9	3	2	1	4	4	1	1	4	2	3	4	3	5	1	1	5	4	3	1	1	5	1	1	2	4	4	1	2	5	2	3	1	84	2,63	3	31	F
10	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	2	1	3	2	1	3	5	1	2	1	1	50	1,56	2	39	F
11	3	2	2	2	4	1	1	2	4	3	5	3	4	5	1	5	4	2	1	5	5	4	1	2	1	3	2	1	3	4	3	1	89	2,78	3	28	F
12	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	4	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	2	2	2	47	1,47	1	19	F
13	5	3	5	5	5	4	1	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	5	5	4	5	1	4	4	4	4	4	3	4	5	129	4,03	4	26	M
14	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	2	5	4	4	3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	141	4,41	4	34	F
15	4	3	3	3	1	2	1	5	1	3	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	4	4	5	4	3	1	1	1	1	1	5	71	2,22	2	22	F
16	5	4	4	4	5	4	5	5	3	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	4	3	4	4	5	4	134	4,19	4	40	F
17	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	1	5	3	4	5	4	4	3	4	3	3	3	4	4	120	3,75	4	25	F
18	2	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	5	1	2	2	4	1	2	2	2	64	2,00	2	23	F
19	2	2	3	1	3	1	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	79	2,47	2	52	F
20	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	3	1	2	1	1	2	1	2	3	2	1	1	1	1	1	2	1	1	48	1,50	2	31	F
21	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	39	1,22	1	24	F
22	3	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	4	143	4,47	4	26	M
23	1	1	2	1	1	2	2	2	5	2	4	2	2	1	3	5	1	3	1	1	2	2	2	5	2	1	2	2	2	2	2	1	67	2,09	2	47	M
24	2	2	1	2	4	1	1	1	2	3	4	5	4	5	5	5	2	2	4	1	5	2	5	2	1	2	4	1	5	2	2	2	89	2,78	3	27	M

ANEXO D

Resultados del instrumento de exploración de cultura organizacional

DIMENSIÓN MISIÓN/ORIENTACIÓN		Situación Actual	Situación Óptima
P1	Recolección de información sobre procesos.	2,75	3
P2	Recolección de información sobre el mercado.	2,40	4
P3	Recolección de información sobre la tecnología.	3,10	3
P4	Aprovechamiento de conocimientos y habilidades externas.	2,37	4
P5	Planeación estratégica a corto plazo.	2,90	3
P6	Planeación estratégica a largo y mediano plazo.	2,80	3

DIMENSIÓN CAPACIDAD DE CUMPLIR			
P7	Capacidad de inversión.	1,95	3
P8	Cooperación externa.	2,70	4
P9	Estructuración del trabajo.	2,95	4
P10	Creatividad.	2,68	3
P11	Investigación y Desarrollo (I & D).	2,37	3

DIMENSIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL			
P12	Cooperación interna.	2,35	3
P13	Actitud de los empleados.	2,80	4
P14	Enfoque hacia el mercado.	2,42	3
P15	Estímulo a la creatividad.	2,74	3
P16	Audacia para cambiar.	2,45	3

ANEXO E

Instrumento de exploración de estilo comunicacional

INSTRUMENTO DE EXPLORACIÓN DE ESTILO COMUNICACIONAL

DATOS PERSONALES

NOMBRE:

FECHA:

CARGO:

El presente instrumento busca explorar preferencias y estilo comunicacional del personal del área de RRHH

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan una serie de afirmaciones, de acuerdo a su opinión, marque con una X en una de las casillas que aparecen a la derecha de cada afirmación de acuerdo a los criterios:

NUNCA SE OBSERVA: No se observa la situación.

RARA VEZ SE OBSERVA: Se observa la situación en menos de un 50% de las veces.

CASI SIEMPRE SE OBSERVA: Se observa la situación en más de un 50 % de las veces.

SIEMPRE SE OBSERVA: Se observa la situación en un 100% de las veces.

Recuerde responder a todas las preguntas de la encuesta

EJEMPLO:

A continuación se presenta la afirmación "Se comunica por telepatía", y las opciones de respuesta Nunca se observa, Rara vez se observa, Casi siempre se observa y Siempre se observa, según su opinión coloque la alternativa que más se acerque a su respuesta.

	Nunca se observa	Rara vez se observa	Casi siempre se observa	Siempre se observa
I. Se comunica por telepatía				X

ASPECTOS A EVALUAR

1. Tiene facil acceso para comunicarse con su jefe				
2. Puede comunicarse libremente con su jefe cuando es necesario				
3. Su jefe escucha atentamente la información que usted transmite en el trabajo				
4. Su jefe entiende claramente la información que usted transmite en el trabajo				
5. Su jefe transmite claramente la información en el trabajo				
6. Escucha atentamente los planteamientos de su jefe acerca del trabajo				
7. Entiende claramente la información que le transmiten sus jefes				
8. Tiene facil acceso para comunicarse con sus subordinados				
9. Puede comunicarse libremente con sus subordinados cuando es necesario				
10. Sus subordinados escuchan atentamente la información que usted transmite en el trabajo				
11. Sus subordinados entienden claramente la información que usted transmite en el trabajo				
12. Sus subordinados transmiten claramente la información en el trabajo				
13. Escucha atentamente los planteamientos de sus subordinados acerca del trabajo				
14. Entiende claramente la información que le transmiten sus subordinados				
15. Tiene facil acceso para comunicarse con sus compañeros				
16. Puede comunicarse libremente con sus compañeros cuando es necesario				
17. Sus compañeros escuchan atentamente la información que usted transmite en el trabajo				
18. Sus compañeros entienden claramente la información que usted transmite en el trabajo				
19. Sus compañeros transmiten claramente la información en el trabajo				
20. Escucha atentamente los planteamientos de sus compañeros acerca del trabajo				
21. Entiende claramente la información que le transmiten sus compañeros				
22. Tiene facil acceso para comunicarse con sus clientes				

	Nunca se observa	Rara vez se observa	Casi siempre se observa	Siempre se observa
23. Puede comunicarse libremente con sus clientes cuando es necesario				
24. Sus clientes escuchan atentamente la información que usted transmite en el trabajo				
25. Sus clientes entienden claramente la información que usted transmite en el trabajo				
26. Sus clientes transmiten claramente la información en el trabajo				
27. Escucha atentamente los planteamientos de sus clientes acerca del trabajo				
28. Entiende claramente la información que le transmiten sus clientes				
29. Prefiere recibir la información de forma personal cara a cara en el trabajo				
30. Prefiere recibir la información de forma escrita en el trabajo				
31. Prefiere recibir la información con un grupo de compañeros en el trabajo				
32. Prefiere recibir la información individualmente en el trabajo				
33. Ante una situación que considera desagradable usted comunica aquello que no le gusta				
34. Defiende su posición con energía pero sin agresividad cuando se comunica				
35. Propone alternativas que satisfagan a todos cuando se comunica				
36. Ante una situación que considera desagradable usted se comunica de forma agresiva o violenta				
37. Ante una situación que considera desagradable su respuesta es defensiva				
38. Ante una situación que considera desagradable su respuesta es ansiosa				
39. Ante una situación que considera desagradable prefiere no comunicarse				
40. Prefiere aceptar una situación que considera desagradable aunque no esté de acuerdo con ella				
41. Ante una situación que considera desagradable prefiere dar la razón a otros aunque no la tengan				
42. Prefiere recibir la información de forma oral en el trabajo				
43. Prefiere recibir la información de forma escrita en el trabajo				
44. La información del trabajo de forma escrita prefiere recibirla a través de correo electrónico				
45. La información del trabajo de forma escrita prefiere recibirla a través de carta				
46. La información del trabajo de forma escrita prefiere recibirla a través de memorando				
47. La información del trabajo de forma escrita prefiere recibirla a través de Fax				
48. La información del trabajo de forma escrita prefiere recibirla a través de cartelera				
49. La información del trabajo de forma escrita prefiere recibirla a través de revista				
50. La información del trabajo de forma oral prefiere recibirla a través de presentaciones				
51. La información del trabajo de forma oral prefiere recibirla cara a cara				
52. La información del trabajo de forma oral prefiere recibirla a través de comité				
53. La información del trabajo de forma oral prefiere recibirla a través de reuniones				
54. La información del trabajo de forma oral prefiere recibirla a través de teléfono				
55. La información del trabajo se transmite solamente de jefe a subordinado y viceversa				
56. La información del trabajo la transmite solamente el jefe				
57. La información del trabajo se transmite de jefe a subordinado, entre compañeros y entre áreas				

ANEXO F

Resultados del instrumento de exploración de estilo comunicacional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35			
Items	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sujeto	Sumatoria	Perfil Grupal		
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	135	4	
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	132	4	
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	126	4	
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	126	4	
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3	126	4	
6	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	136	4	
7	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	130	4	
8	4	4	-	4	4	-	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	-	-	4	-	3	4	3	4	4	4	4	-	4	4	-	4	4	4	106	4	
9	4	4	-	4	4	-	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	-	-	4	-	3	4	4	4	4	4	4	-	4	4	-	4	4	4	109	4	
10	4	4	-	4	3	-	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	-	-	4	-	3	3	4	4	4	4	4	-	3	3	-	4	3	4	99	4	
11	4	3	-	4	3	-	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	-	-	4	-	3	3	3	4	3	3	4	-	3	3	-	4	4	3	96	3	
12	4	3	-	4	4	-	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	-	-	4	-	3	3	3	3	3	3	4	-	3	4	-	3	3	3	97	3	
13	4	4	-	4	4	-	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	-	-	4	-	3	3	4	4	4	4	4	-	3	4	-	4	4	4	108	4	
14	4	3	-	4	4	-	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	-	-	4	-	4	3	4	3	4	3	4	-	3	3	-	4	4	3	103	4	
15	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	-	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	131	4	
16	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	127	4	
17	2	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	122	3	
18	2	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	2	3	118	3	
19	2	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	113	3	
20	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	132	4	
21	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	119	3	
22	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	122	3	
23	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	122	3	
24	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	119	3	
25	3	4	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	118	3	
26	3	4	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	113	3	
27	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	131	4	
28	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	121	3	
29	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	1	4	4	4	3	4	1	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	116	3	
30	3	4	4	4	3	4	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	4	-	4	2	4	4	4	3	3	2	1	3	2	3	3	3	4	101	3	
31	3	3	2	4	3	2	3	1	4	4	3	2	3	3	2	2	4	2	4	-	4	1	3	4	1	2	3	3	3	3	2	4	3	3	4	97	3	
32	3	3	4	4	4	2	3	1	2	2	2	3	2	4	3	2	2	3	3	-	4	3	2	4	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	3	102	3	
33	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	121	3		
34	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	118	3	
35	-	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	1	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	116	3	
36	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	44	1	
37	3	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	4	2	1	2	3	1	1	2	3	1	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	66	2	
38	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	3	4	2	1	1	4	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	1	63	2	
39	1	2	2	2	2	1	2	1	1	3	1	1	2	2	1	3	1	1	1	2	4	1	2	1	4	2	1	1	1	1	3	1	1	2	1	58	2	
40	1	2	3	2	2	1	1	2	2	4	1	1	3	2	1	3	4	2	1	1	-	1	2	2	4	1	1	1	1	3	2	1	2	2	1	63	2	
41	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	3	2	1	3	2	2	1	-	1	1	3	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	53	2	
42	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	1	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	4	2	4	2	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	109	3	
43	3	3	4	4	3	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	1	3	2	3	3	3	4	110	3	
44	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	133	4	
45	1	2	1	3	1	1	1	2	1	2	1	1	2	3	1	3	2	2	1	3	4	1	1	4	1	1	1	1	1	2	1	3	2	3	3	63	2	
46	1	2	2	3	1	1	1	2	1	2	1	1	2	3	1	3	2	2	1	1	4	1	1	4	2	1	1	2	3	2	1	2	1	2	3	63	2	
47	1	2	2	2	1	2	3	1	2	2	3	3	2	3	1	3	2	3	4	2	4	1	2	3	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	3	74	2	
48	1	3	3	2	1	2	3	1	2	2	3	1	2	1	1	1	1	2	2	1	-	1	1	3	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	3	58	2	
49	1	3	3	2	1	2	1	1	1	3	3	1	2	1	2	1	2	1	3	2	1	-	1	2	3	3	2	2	1	1	2	1	2	1	3	3	63	2
50	3	3	4	3	4	3	3	1	3	4	3	3	2	1	4	3	1	3	3	4	-	1	2	4	2	3	2	3	3	3	2	2	4	4	3	96	3	
51	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	1</																			

ANEXO G

Manual de perfiles de competencia

ANEXO H

Instrumento de medición de competencias

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS

DATOS PERSONALES

NOMBRE DEL EVALUADO:

FECHA:

CARGO DEL EVALUADO:

NOMBRE DEL EVALUADOR:

CARGO DEL EVALUADOR:

El presente instrumento busca medir las competencias actuales del personal del área de RRHH, basado en los rasgos o características que se consideran necesarias para el desempeño de sus funciones.

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan una serie de afirmaciones, de acuerdo a su opinión, marque con una X en una de las casillas que aparecen a la derecha de cada afirmación de acuerdo a los criterios:

NUNCA SE OBSERVA: No se observa la Competencia en el desempeño de su cargo.

RARA VEZ SE OBSERVA: Se observa la Competencia en menos de un 50% en el desempeño de su cargo.

CASI SIEMPRE SE OBSERVA: Se observa la Competencia en más de un 50 % en el desempeño de su cargo.

SIEMPRE SE OBSERVA: Se observa la Competencia en un 100% en el desempeño de su cargo.

Recuerde responder a todas las preguntas de la encuesta

EJEMPLO:

A continuación se presenta la afirmación "Come helado en su trabajo", y las opciones de respuesta Nunca se observa, Rara vez se observa, Casi siempre se observa y Siempre se observa, según su opinión coloque la alternativa que más se acerque a su respuesta.

	Nunca se observa	Rara vez se observa	Casi siempre se observa	Siempre se observa
I. Demuestra interés en conocer el trabajo de distintas áreas a la suya				X

ASPECTOS A EVALUAR

	Nunca se observa	Rara vez se observa	Casi siempre se observa	Siempre se observa
1. Busca alcanzar los objetivos que le propone la organización.				
2. Cumple sus funciones laborales sin necesidad de que se lo ordenen.				
3. Muestra seguridad en sí mismo para realizar sus funciones laborales.				
4. Se relaciona cordialmente con supervisores, compañeros y subordinados en su trabajo.				
5. Transmite información importante y necesaria para el trabajo.				
6. Descompone una tarea compleja en actividades más simples en su trabajo.				
7. Anticipa posibles problemas en su trabajo.				
8. Tiene sus objetivos y metas claramente definidos en la organización.				
9. Se adapta con facilidad a los cambios dentro de la organización.				
10. Se relaciona de forma cordial y amable con los clientes en su trabajo.				
11. Usa su tiempo de manera productiva para realizar sus funciones.				
12. Actúa en forma rápida y decidida en el trabajo.				
13. Muestra seguridad en sí mismo para resolver los problemas laborales.				
14. Comprende las inquietudes de sus supervisores, compañeros y subordinados en su trabajo.				
15. Transmite sus puntos de vista con claridad, respeto y firmeza en su trabajo.				
16. Identifica los recursos con los que cuenta para realizar su trabajo.				
17. Identifica los problemas en su trabajo.				
18. Sus intereses y aspiraciones coinciden con su desarrollo en su trabajo.				
19. Mantiene la calma en situaciones de conflicto en su trabajo.				
20. Identifica las necesidades de los clientes en su trabajo.				
21. Cumple los estándares de desempeño que plantea la organización.				
22. Asume la responsabilidad de sus actuaciones en el trabajo.				
23. Es una persona confiable en su trabajo.				

	Nunca se observa	Rara vez se observa	Casi siempre se observa	Siempre se observa
24. Emite juicios acerca de las personas con las cuales trabaja.				
25. Verifica que sus interlocutores hayan entendido lo que comunica en su trabajo.				
26. Programa y controla los recursos con que cuenta para realizar su trabajo.				
27. Genera las soluciones necesarias a los problemas en su trabajo.				
28. Utiliza sus aprendizajes para realizar sus funciones.				
29. Recibe sugerencias y críticas en forma abierta en su trabajo.				
30. Satisface las necesidades de los clientes en su trabajo.				
31. Emplea poco tiempo para realizar sus funciones.				
32. Realiza actividades novedosas que mejoran su desempeño laboral.				
33. Es una persona honesta e íntegra en su trabajo.				
34. Busca escuchar a supervisores, compañeros y subordinados en su trabajo.				
35. Expone sus ideas de forma coherente en su trabajo.				
36. Organiza las actividades y recursos para lograr los objetivos en su trabajo.				
37. Implementa las soluciones necesarias a los problemas en su trabajo.				
38. Está dispuesto a evolucionar y crecer en su trabajo.				
39. Desea y busca nuevas experiencias en su trabajo.				
40. Busca escuchar y conocer los problemas de los clientes en su trabajo.				
41. Busca excelencia y calidad cuando realiza su trabajo.				
42. Identifica oportunidades que puedan mejorar su trabajo.				
43. Cumple con lo que dice en su trabajo.				
44. Trabaja en equipo para realizar sus funciones en la organización.				
45. Plantea razonadamente ideas y opiniones en su trabajo.				
46. Establece metas, objetivos y prioridades claras para realizar su trabajo.				
47. Resuelve situaciones del trabajo separandolas en partes.				
48. Adquiere conocimientos fácilmente acerca de su trabajo.				
49. Cumple sus objetivos laborales trabajando bajo presión.				
50. Busca resolver los problemas de los clientes en su trabajo.				
51. Es puntual en las entregas de resultados en su trabajo.				
52. Identifica amenazas que puedan afectar su trabajo.				
53. Se relaciona oportunamente con supervisores, compañeros y subordinados en su trabajo.				
54. Interpreta correctamente la información que se le comunica en su trabajo.				
55. Establece procedimientos y métodos para realizar su trabajo.				
56. Toma las decisiones adecuadas en el momento adecuado en su trabajo.				
57. Se relaciona de forma oportuna con los clientes en su trabajo.				
58. Siempre culmina las actividades que inicia en su trabajo.				
59. Aporta ideas creativas para realizar su trabajo.				
60. Realiza su trabajo de acuerdo a la normativa de la organización.				
61. Hace seguimiento a las decisiones tomadas en su trabajo.				
62. Es creativo y busca ser único al realizar sus actividades laborales.				
63. Resume y concentra contenidos al realizar su trabajo.				
64. Realiza comparaciones entre situaciones de su trabajo.				
65. Establece relaciones causales entre situaciones en su trabajo.				

ANEXO I

Resultados del instrumento de medición de competencias

ASPECTOS A EVALUAR	TRABAJADORES EVALUADOS																																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4
6	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	1	4	4	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
7	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
8	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4
9	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
10	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	
11	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3
12	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
13	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
14	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3
15	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
16	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
17	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4
18	3	4	4	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4
19	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
20	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
21	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4
22	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
23	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	2	3	3	2	3	3	3	1	3	4	2	4	3	4	2	3	3	3	3	1	3	3	1	1	4	2	4	2	3	3	2	1	4	3	4
25	3	3	3	4	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	2	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3
26	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4
27	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4
28	4	4	4	4	3	3	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
29	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	1	4	4	4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	
30	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4
31	3	4	4	4	2	3	4	3	2	1	3	1	2	2	4	3	3	3	1	4	2	3	4	2	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	2
32	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	3	
33	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
34	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	
35	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3
36	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
37	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
38	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
40	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
41	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
42	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
43	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4
44	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	1	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
45	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3
46	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	1	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
47	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	4
48	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3				

ANEXO J

Entrevista de selección por competencias

ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

CT. COMPETENCIAS TÉCNICAS

	Comprensión Oral	Expresión Oral	Utilización correcta del Idioma	Vocabulario	Verbal	Númerica	Abstracta	Codificación	Valores	Personalidad
CT1. PSICOTECNICAS										
(Ver resultados pruebas)										

CT2. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN

Describe cómo realiza sus actividades laborales cuando le son asignadas varias tareas simultáneamente

	Nunca	A menudo	Casi siempre	Siempre
33. <u>Descompone una tarea compleja en actividades más simples en su trabajo.</u>				
34. <u>Identifica los recursos con los que cuenta para realizar su trabajo.</u>				
35. <u>Programa y controla los recursos con que cuenta para realizar su trabajo.</u>				
36. <u>Organiza las actividades y recursos para lograr los objetivos en su trabajo.</u>				
37. <u>Establece metas, objetivos y prioridades claras para realizar su trabajo.</u>				
38. <u>Establece procedimientos y métodos para realizar su trabajo.</u>				
39. <u>Realiza su trabajo de acuerdo a la normativa de la organización.</u>				

CT3. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

Describe una situación laboral conflictiva, que decisiones tomó y cómo la resolvió

	Nunca	A menudo	Casi siempre	Siempre
40. <u>Anticipa posibles problemas en su trabajo.</u>				
41. <u>Identifica los problemas en su trabajo.</u>				
42. <u>Genera las soluciones necesarias a los problemas en su trabajo.</u>				
43. <u>Implementa las soluciones necesarias a los problemas en su trabajo.</u>				
44. <u>Resuelve situaciones del trabajo a partir de la descomposición de sus partes.</u>				
45. <u>Toma las decisiones adecuadas en el momento adecuado en su trabajo.</u>				
46. <u>Hace seguimiento a las decisiones tomadas en su trabajo.</u>				
47. <u>Resume y concentra contenidos al realizar su trabajo.</u>				
48. <u>Realiza comparaciones entre situaciones de su trabajo.</u>				
49. <u>Establece relaciones causales entre situaciones en su trabajo.</u>				

ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

CS. COMPETENCIAS SOCIALES

CS1. RELACION INTERPERSONAL

Describe cómo se relaciona en el trabajo con sus supervisores, compañeros y subordinados

	Nunca	A menudo	Casi siempre	Siempre
21. Se relaciona cordialmente con supervisores, compañeros y subordinados.	☐	☐	☐	☐
22. Comprende las inquietudes de sus supervisores, compañeros y subordinados.	☐	☐	☐	☐
23. Emite juicios acerca de las personas con las cuales trabaja.	☐	☐	☐	☐
24. Busca escuchar a supervisores, compañeros y subordinados en su trabajo.	☐	☐	☐	☐
25. Trabaja en equipo para realizar sus funciones en la organización.	☐	☐	☐	☐
26. Se relaciona oportunamente con supervisores, compañeros y subordinados.	☐	☐	☐	☐

CS2. COMUNICACIÓN ASERTIVA

Describe cómo se comunica en el trabajo

	Nunca	A menudo	Casi siempre	Siempre
27. Transmite información importante y necesaria para el trabajo.	☐	☐	☐	☐
28. Transmite sus puntos de vista con claridad, respeto y firmeza en su trabajo.	☐	☐	☐	☐
29. Verifica que sus interlocutores hayan entendido lo que comunica en su trabajo.	☐	☐	☐	☐
30. Expone sus ideas de forma coherente en su trabajo.	☐	☐	☐	☐
31. Plantea razonadamente ideas y opiniones en su trabajo.	☐	☐	☐	☐
32. Interpreta correctamente la información que se le comunica en su trabajo.	☐	☐	☐	☐

CS3. ORIENTACION AL CLIENTE

Describe cómo se relaciona con sus clientes en el trabajo

	Nunca	A menudo	Casi siempre	Siempre
60. Se relaciona de forma cordial y amable con los clientes en su trabajo.	☐	☐	☐	☐
61. Identifica las necesidades de los clientes en su trabajo.	☐	☐	☐	☐
62. Satisface las necesidades de los clientes en su trabajo.	☐	☐	☐	☐
63. Busca escuchar y conocer los problemas de los clientes en su trabajo.	☐	☐	☐	☐
64. Busca resolver los problemas de los clientes en su trabajo.	☐	☐	☐	☐
65. Se relaciona de forma oportuna con los clientes en su trabajo.	☐	☐	☐	☐

ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

CI. COMPETENCIAS INDIVIDUALES

CI1. ORIENTACION AL LOGRO

Describa cómo debe ser la relación entre sus logros personales y los objetivos organizacionales

	Nunca	A menudo	Casi siempre	Siempre
1. Busca alcanzar los objetivos que le propone la organización.	☐	☐	☐	☐
2. Usa su tiempo de manera productiva para realizar sus funciones.	☐	☐	☐	☐
3. Cumple los estándares de desempeño que plantea la organización.	☐	☐	☐	☐
4. Emplea poco tiempo para realizar sus funciones.	☐	☐	☐	☐
5. Busca excelencia y calidad cuando realiza su trabajo.	☐	☐	☐	☐
6. Es puntual en las entregas de resultados en su trabajo.	☐	☐	☐	☐
7. Siempre culmina las actividades que inicia en su trabajo.	☐	☐	☐	☐

CI2. PROACTIVIDAD E INNOVACION

Describa cómo se desenvuelve en el desarrollo de sus actividades laborales

	Nunca	A menudo	Casi siempre	Siempre
8. Cumple sus funciones laborales sin necesidad de que se lo ordenen.	☐	☐	☐	☐
9. Actúa en forma rápida y decidida en el trabajo.	☐	☐	☐	☐
10. Asume la responsabilidad de sus actuaciones en el trabajo.	☐	☐	☐	☐
11. Realiza actividades novedosas que mejoran su desempeño laboral.	☐	☐	☐	☐
12. Identifica oportunidades que puedan mejorar su trabajo.	☐	☐	☐	☐
13. Identifica amenazas que puedan afectar su trabajo.	☐	☐	☐	☐
14. Aporta ideas creativas para realizar su trabajo.	☐	☐	☐	☐
15. Es creativo y busca ser único al realizar sus actividades laborales.	☐	☐	☐	☐

CI3. AUTO-CONFIANZA

Describa cómo se desenvuelve en el desarrollo de sus actividades laborales

	Nunca	A menudo	Casi siempre	Siempre
16. Muestra seguridad en sí mismo para realizar sus funciones laborales.	☐	☐	☐	☐
17. Muestra seguridad en sí mismo para resolver los problemas laborales.	☐	☐	☐	☐
18. Es una persona confiable en su trabajo.	☐	☐	☐	☐
19. Es una persona honesta e íntegra en su trabajo.	☐	☐	☐	☐
20. Cumple con lo que dice en su trabajo.	☐	☐	☐	☐

ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

CI4. VISION DE FUTURO

Describe cómo se desenvuelve en el desarrollo de sus actividades laborales

	Nunca	A menudo	Casi siempre	Siempre
50. Tiene sus objetivos y metas claramente definidos en la organización.	☐	☐	☐	☐
51. Sus intereses y aspiraciones coinciden con su desarrollo en su trabajo.	☐	☐	☐	☐
52. Utiliza sus aprendizajes para realizar sus funciones.	☐	☐	☐	☐
53. Está dispuesto a evolucionar y crecer en su trabajo.	☐	☐	☐	☐
54. Adquiere conocimientos fácilmente acerca de su trabajo.	☐	☐	☐	☐

CI5. FLEXIBILIDAD

Describe cómo se desenvuelve en situaciones de cambio o bajo presión

	Nunca	A menudo	Casi siempre	Siempre
55. Se adapta con facilidad a los cambios dentro de la organización.	☐	☐	☐	☐
56. Mantiene la calma en situaciones de conflicto en su trabajo.	☐	☐	☐	☐
57. Recibe sugerencias y críticas en forma abierta en su trabajo.	☐	☐	☐	☐
58. Desea y busca nuevas experiencias en su trabajo.	☐	☐	☐	☐
59. Cumple sus objetivos laborales trabajando bajo presión.	☐	☐	☐	☐

Intereses, Valores y expectativas de crecimiento

Relaciones familiares

Hobbies/ Actividades Libres

Cierre

ANEXO K

Manual de reclutamiento y selección por competencias

ANEXO L

Manual de adiestramiento y desarrollo por competencias

ANEXO M

Manual de corrección del instrumento de medición de competencias

MANUAL DE CORRECCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS

PERSONAL DE RRHH

Mediante la presente herramienta, usted podrá imprimir y corregir el instrumento de medición de competencias diseñado para el área de recursos humanos de CATIVEN.

PASOS A SEGUIR

1. Test

Imprima tantas copias como personal requiera evaluar. Todas las preguntas deben ser respondidas.

2. Personal Evaluado

Ingrese los datos del personal evaluado, según el orden en que se corregirán las pruebas. Anote el código correspondiente en cada una de la pruebas para garantizar que no se pierda el orden establecido.

3. Resultados

Descargue los resultados de las evaluaciones por columnas, de la pregunta 1 a la pregunta 65. Cada evaluado tiene su propia columna que estará numerada según el código asignado en el paso anterior. La puntuación de las preguntas es la siguiente:

Nunca de observa	1
Rara vez se observa	2
Casi siempre se observa	3
Siempre se observa	4

Únicamente para la pregunta 24 la puntuación es la siguiente:

Nunca de observa	4
Rara vez se observa	3
Casi siempre se observa	2
Siempre se observa	1

Según la evaluación realizada cargue los datos en la hoja que corresponde:

3.1 Autoevaluación

Es la evaluación realizada por el mismo trabajador acerca de sus competencias

3.2 Evaluación del supervisor

Es la evaluación que realiza el supervisor directo del trabajador evaluado acerca de sus competencias

3.3 Evaluación par

Es la evaluación que realiza un trabajador del mismo nivel jerárquico que trabaje directamente con el trabajador evaluado

3.4 Evaluación cliente

Es la evaluación que realiza un cliente interno seleccionado al azar que trabaje directamente con el trabajador evaluado

4. Informe Individual

Ingrese en la casilla "Código de la persona" **CODIGO DE LA PERSONA** | código numérico asignado previamente según el orden de corrección

3

Presione el boton de imprimir e imprima el reporte correspondiente para conversar los resultados con el trabajador evaluado y fijar las metas de mejoramiento.