

GESTIÒN POR COMPETENCIAS COMO BASE DE FORMACIÒN Y
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

MARITZA NIETO R.

CORPORACIÒN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS UNIMINUTO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÒN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C. DICIEMBRE 2008

GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO BASE DE FORMACIÓN Y
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

MARITZA NIETO R.

INVESTIGACION
AREA TRABAJO DE GRADO
DIRECTOR

UNIMINUTO CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C. DICIEMBRE 2008

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	8
GLOSARIO	10
PROBLEMA	14
OBJETIVO	15
OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
METODOLOGIA	15
1 ENFOQUE DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	18
1.1 EFECTIVIDAD DEL ENTRENAMIENTO	20
1.2 ENTRENAMIENTO INTEGRADO	21
2 APRENDIZAJE	26
2.1 LEYES QUE RIGEN EL MODO EN QUE APRENDEMOS	27
2.2 EL PROCESO DEL APRENDIZAJE	28
2.3 ETAPAS DEL APRENDIZAJE	29
2.3.1 Preparación para el aprendizaje	29
2.3.1.1 Propósito del aprendizaje	29
2.3.1.2 La activación cognitiva	30
2.3.1.3 La actitud mental hacia el aprendizaje	30
2.3.1.4 La motivación y el interés	30
2.3.2 Procesamiento durante el aprendizaje	31
2.3.3 Consolidación del aprendizaje	32
2.4 APRENDIZAJE DE ADULTOS	33
2.5 PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE	34
2.6 APRENDIZAJE ACTIVO FRENTE A PASIVO	34
2.6.1 Aprendamos haciendo	34
2.7 ENSAYO Y ERROR	35
2.8 ASOCIACIÓN	35

2.9 CULTURA DE AUTOAPRENDIZAJE	36
2.9.1 Para tener una cultura de autoaprendizaje de necesita	37
2.9.2 El autoaprendizaje implica	38
2.9.3 El autoaprendizaje requiere de las siguientes condiciones	38
3 ENFOQUE DE COMPETENCIAS	39
3.1 APROXIMACIÓN A LA COMPETENCIA	39
3.2 SURGIMIENTO DE LA COMPETENCIA	39
3.3 HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA RTH	45
3.4 DIAGNOSTICO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES	46
3.4.1 COMPETENCIA EN LAS ORGANIZACIONES	50
3.5 FORMACIÓN CONTINUA EN EL AMBITO ORGANIZACIONAL	51
3.6 PROCESOS FORMATIVOS EN ORGANIZACIONES LABORALES	52
3.7 FORMACIÓN CONTINUA EN COLOMBIA	53
4 METODO DE INVESTIGACIÓN	56
4.1 HIPÓTESIS	56
4.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ENCUESTA	57
4.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SECTOR	58
4.4 CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS	58
4.5 RESULTADOS OBTENIDOS	60
ANEXO DATOS GENERALES Análisis	60
4.6 RESPUESTA A LA HIPÓTESIS	75
5. PROPUESTA DEL PROYECTO DESARROLLLO DEL ESQUEMA	76
5.1 VENTAJAS DEL MODELO	82
5.2 CONTRIBUCIÓN DEL MODELO	83
RECOMENDACIONES	84
PREGUNTAS SOBRE COMPETENCIAS LABORALES	95
CONCLUSIÓN	106
BIBLIOGRAFÍA	108

TABLAS ESPECIALES

Cuadro 1 Enfoque tradicional vs Nuevo enfoque	20
Cuadro 2 Características de empresas encuestadas	59
Mapa conceptual 1 Procesamiento aprendizaje	31
Mapa conceptual 2 Consolidación del aprendizaje	32
Grafico 1 Elementos de la competencia	42
Gráfico 2 Modelo del Iceberg	43
Grafico 3 Áreas de desempeño	66
Grafico 4 Edad y sexo	66
Gráfico 5 Tiempo de antigüedad	67
Gráfico 6 Nivel de formación	68
Gráfico 7 Desempeño en el trabajo	68
Gráfico 8 Competencias Humanas	69
Gráfica 9 Clima organizacional	69
Gráfico 10 Cultura organizacional	70
Gráfico 11 Direccionamiento estratégico	70
Gráfico 12 Cargo de más rotación	71
Gráfico 13 Causas	72
Grafico 14 Problema	72
Grafico 15 A quien afecta	73
Gráfico 16 Consecuencias	73
Tabla 1 LAS DIECISÉIS COMPETENCIAS REFERENCIALES ¹	91
Tabla 2 INSTRUMENTO ANÁLISIS DE PROBLEMAS	93
Tabla 3 CLIMA ORGANIZACIONAL	94

RESUMEN

El ambiente actual con crecientes transformaciones a todo nivel, crea frente a estas variables necesidad que demanda talento humano coherente con los requerimientos y resultados que exige elementos de formación y desarrollo como estrategias básicas para atender las necesidades de las competencias en las organizaciones que aparecen cuando el nivel de habilidades, conocimientos y aptitudes es superior al que realmente tiene la persona y responda a necesidades reales y específicas con efectividad en los puestos de trabajo.

El objetivo de este trabajo plantea la gestión por competencias desde una perspectiva estratégica como base de formación y desarrollo no tradicional del manejo del recurso humano para su implantación y aplicación

Para el desarrollo del modelo se revisaron las teorías del entrenamiento y desarrollo; el aprendizaje, sus principios, las leyes que rigen el modo de aprender, el proceso de aprendizaje, el aprendizaje de adultos, el aprendizaje activo frente al pasivo, la cultura del autoaprendizaje y el enfoque de competencias.

La metodología de la investigación adiciona una hipótesis fundamental para el proceso investigativo como es la dificultad para medir el impacto de los procesos de selección por competencias, desempeño y desarrollo del talento humano en las organizaciones del sector mayorista de informática y tecnología en Colombia, se evidencia el cuestionamiento permanente de diferentes niveles de la organización sobre el valor agregado, la efectividad y el seguimiento de los mismos; diagnóstico de necesidades realizado por terceros tiene un componente de subjetividad y percepciones y no sobre evidencias comprobables lo cual se refleja en el bajo

impacto de los procesos y su contribución al resultado general de la compañía; la dificultad para medir el impacto de los procesos de formación conlleva a un recorte permanente de los presupuestos asignados para la formación y desarrollo de los colaboradores; el desarrollo de temas sin tener en cuenta las debilidades y fortalezas individuales de los participantes, sin estar basado en un modelo de competencias, lleva a una baja motivación y compromiso de los colaboradores.

A partir de éstas se adicionó elementos a un modelo de formación y desarrollo, el cual tiene cinco pilares de la formación y el desarrollo: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser, aprender a aprender, desarrollando una instrumentación de cada uno de ellos, que permite concretizar su ejecución al interior de la organización.

El modelo planteado permite a las áreas de talento humano asumir un rol estratégico y de impacto al interior de las organizaciones que posibilita establecer la gestión humana como un pilar importante de la estrategia de la compañía. A la organización en general le permite incrementar sus niveles de productividad y reducir costos derivados de los procesos basados en modelos tradicionales de capacitación. Del mismo modo contribuye a que las áreas de gestión humana y los líderes de área determinen necesidades objetivas de formación y desarrollo a nivel individual, generen programas de desarrollo individual, midan la efectividad del impacto de los procesos de formación, cambien el paradigma frente a la responsabilidad de la formación y desarrollo y a la vez calculen el retorno de la inversión sobre cada uno de los procesos que se adelanten.

INTRODUCCIÓN

El trabajo esta estructurado inicialmente en el capitulo uno y dos con las teorías de entrenamiento y desarrollo, aprendizaje e introducción a la formación y gestión por competencia para comprender algunos conceptos un poco más técnicos.

En tercer lugar se abordará la comprensión del enfoque de competencias y su terminología cuyo objetivo general es implementar y aplicar de acuerdo al estudio un modelo de necesidades y estrategias para su desarrollo a partir de la exploración de modelos de enfoque de administración o tipologías, elementos de la competencia y clasificación de competencias que definen las capacidades que permiten el desempeño efectivo de las tareas específicas del puesto (competencias técnicas); y que también permiten la autorregulación y el desafío de situaciones no contempladas en el trabajo (competencias genéricas).

Para la mejora de estas competencias, siguiendo a Peiró (1997b), se piensa en la formación como una estrategia básica, la cual debe adaptarse a las necesidades reales de las personas y también tener en cuenta la naturaleza cambiante de las competencias. El requerimiento de competencia aparece cuando el nivel de competencia es inferior al que se requiere para el desempeño efectivo del puesto en el tiempo.

El capitulo cuatro desarrolla la investigación y análisis del sector e implantación en un contexto organizacional que contribuye a potencializar la gestión por competencias en el talento humano de las organizaciones; que surge de la contrariedad por parte de directivos y la desmotivación de empleados por la rotación de personal en empresas del sector de informática y tecnología de computadores y partes; la necesidad declarada de tener personal idóneo con

conocimientos, habilidades, actitudes y más, coherentes con las especificaciones del perfil personal y del cargo, gracias a profundizar en los tipos y clasificación de competencias que identifica las características individuales que permiten un desempeño de las tareas, calificado a las necesidades de competencias en las organizaciones.

Por ultimo se complementa un modelo de formación y desarrollo articulado a la gestión por competencias del talento humano en Empresas del sector de informática y tecnología, con una valoración del concepto desde el punto de vista empresarial, como gestión de los recursos humanos; desde el punto de vista psicológico como componente de la personalidad y desde el punto de vista del diseño curricular, es decir ordenar los contenidos por competencias.

GLOSARIO

Aprendizaje: proceso mediante el cual una persona adquiere destrezas o habilidades prácticas (motoras o intelectuales), incorpora contenidos informativos o adopta nuevas estrategias de conocimientos y/o acción

Aprendizaje autónomo: proceso que estimula al estudiante para que sea el autor de su propio desarrollo y en especial, para que construya por si mismo el camino que debe seguir, para lograr conocimiento y disponga de un método o procedimiento que le permita poner en practica lo aprendido

Aptitud: Característica biológica o aprendida que permite a una persona hacer algo mental o físico.

Área de competencia laboral: Sector de actividad productiva delimitado por un mismo género o naturaleza de trabajo, es decir, por el conjunto de funciones productivas con objetivos análogos. Preliminarmente, el marco de clasificación de Normas Técnicas de Competencia Laboral comprende doce áreas de competencia.

Área ocupacional: Agrupación de funciones laborales relacionadas. El área ocupacional puede identificarse, en principio, con el primer nivel de desglose de una subárea de competencia.

Competencia: Comportamiento exitoso, producto de la combinación de conocimientos, habilidades, actitudes, principios y valores. (saber hacer, poder hacer, querer hacer)

Competencia laboral: Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber-hacer.

Competente: Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

Conocimiento: Es el componente cognitivo que sustenta una competencia laboral y que se expresa en el saber cómo ejecutar una actividad productiva. Incluye el conjunto de teorías, principios y datos asociados al desempeño de la competencia laboral de que se trate.

Criterio de desempeño: Parte constitutiva de una Norma Técnica de Competencia Laboral que se refiere al conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia; es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño. Los criterios de desempeño se asocian a los elementos de competencia.

Competencia: Comportamiento exitoso, producto de la combinación de conocimientos, habilidades, actitudes, principios y valores. (saber hacer, poder hacer, querer hacer)

Desarrollo: adquisición de conocimientos valiosos para el individuo, pero que quizá no tenga importancia directa en el trabajo actual o en el que realice en el futuro.

Elemento de la competencia: Parte constitutiva de una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo.

Entrenamiento: adquisición de conocimientos necesarios para realizar un trabajo.

Evaluación de competencias laboral: Proceso por medio del cual se reúnen suficientes evidencias de la competencia laboral de un individuo y se emiten juicios para apoyar el dictamen de si la persona evaluada es competente.

Grupos técnicos de los comités de normalización (panel de expertos): Formados por personal experto de las empresas (empresarios, trabajadores,

supervisores, profesionistas) y eventualmente clientes o proveedores, la actividad principal del grupo es desarrollar propuestas de Normas Técnicas de Competencia Laboral, para lo cual efectuarán las consultas necesarias dentro de las organizaciones del área de competencia para su validación. Asimismo, los Grupos Técnicos se encargarán de establecer criterios para la evaluación y verificación de las competencias de los individuos.

Habilidad: Destreza y precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido.

Modelo: arquetipo o ejemplo a seguir o imitar

Nivel de competencia: Grado de autonomía y complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados en el desempeño de una función productiva.

Norma técnica de competencia laboral (NTCL): Documento en el que se registran las especificaciones basándose en cuales se espera sea desempeñada una función productiva. Cada Norma Técnica de Competencia Laboral estará constituida por unidades y elementos de competencia, criterios de desempeño, campo de aplicación y evidencias de desempeño y conocimiento. Asimismo, cada Norma Técnica de Competencia Laboral expresará el área y el nivel de competencia.

Sistema de certificación de competencia laboral (SCCL): Conjunto de elementos, acciones y procedimientos encaminados a establecer mecanismos de evaluación y certificación de competencia laboral, de conformidad con las Normas Técnicas establecidas

Unidad de competencia: Función integrada por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada.

Unidad de competencia básica: Referida a las habilidades consideradas como mínimo para la realización de cualquier trabajo.

Unidad de competencia genérica: Se refiere a funciones o actividades comunes a un número significativo de áreas de competencia.

Unidad de competencia específica: Se refiere a conocimientos, habilidades y destrezas propios de una función que se identifica generalmente con una ocupación.

Validez: Se refiere al grado con que un instrumento mide lo que realmente pretende medir, al compara sus resultados con una norma. Esto es, debe existir una relación veraz entre los resultados esperados y el desempeño real.

PROBLEMA

Tradicionalmente y por generaciones las organizaciones han adoptado esquemas de formación, capacitación y entrenamiento, cuyos síntomas demuestran un bajo impacto en el resultado de la compañía, cuestionamientos permanentes de diferentes estamentos de la estructura organizativa sobre su valor agregado, influenciados por su baja efectividad y poco seguimiento condicionados a la motivación y compromiso de los colaboradores, todo esto reflejado en los estados financieros y en el recorte permanente de los presupuestos asignados.

Las causas seguramente pueden ser innumerables pero en general podemos advertir que los programas de formación no permiten realizar un diagnóstico de necesidades objetivo, ya que estos son realizados por terceros sobre la base de la subjetividad y percepciones y no sobre evidencias comprobables; la difícil medición del impacto de los procesos de formación, el desarrollo de temas sin tener en cuenta las debilidades y fortalezas individuales de los participantes ni los estilos de aprendizaje y sus motivaciones, son elementos presentes que nos conducen a pensar en que es necesario replantear los modelos tradicionales.

En cualquier caso, la formación sigue configurándose, como una estrategia fundamental para atender las necesidades de competencias de las personas en sus puestos de trabajo. Pero para que la formación sea un medio eficaz, a fin de conseguir los objetivos que con ella se pretenden, debe responder a necesidades reales, debe tener en cuenta las aportaciones de la investigación sobre su diseño, debe prestar especial atención a la naturaleza cambiante de las competencias que han de aprenderse, debe evaluar su eficacia (Peiró, 1997b) y deben garantizar que las competencias que se aprenden sean luego transferidas al puesto en el momento inmediato y a largo plazo.

OBJETIVO

Proponer la gestión por competencias desde una perspectiva estratégica como base de formación y desarrollo no tradicional del manejo del recurso humano para su implantación y aplicación

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer y comprender conceptos y fundamentos de enfoques y modelos básicos ligados a la gestión por competencias: como formación, entrenamiento y desarrollo en los procesos del área de talento humano (enfoque tradicional v/s nuevo enfoque).
- Recoger la experiencia en el sector de Informática y Tecnología para complementar el modelo de gestión por competencia

METODOLOGIA

La metodología empleada en el proyecto es tanto cualitativa (fase inicial), como cuantitativa (fase posterior). La fase cualitativa del estudio ha consistido en la recolección de información a través de estudios realizados por entes especializados en los temas de formación, entrenamiento y competencias a través de libros, revistas e internet y se realizó una encuesta a 6 empresas comercializadoras mayoristas de computadores y accesorios, las personas encuestadas procedentes de distintos ámbitos o áreas representativos de de las organizaciones del sector.

Para tomar las empresas del sector y hacer el estudio se seleccionó informes financieros de los últimos seis meses en revista como Semana, Dinero y revistas

de IT como Canal y Digital market, adicional informes del banco de la república, Cámara de Comercio, índices estadístico y normativo respecto a las características que deben poseer los establecimientos tecnológicos. Para la recolección de información teórico-practica precisó de dedicación durante el último semestre del 2008.

El método a seguir para obtener los objetivos planteados se basa en la siguiente planeación:

Recolección de la información de sector cualitativa y cuantitativa, las empresas encuestadas están ubicadas como gran empresa, tomando para el estudio de investigación cinco de siete de esta categoría y una mediana empresa, la población total de esta categoría es aproximadamente de 1200 personas, total de personas que laboran en las seis empresas encuestadas 879 para una muestra del trabajo del 10% aprox. Estas personas pertenecen a diferentes áreas de la compañía, edad, sexo y tiempo de antigüedad.

- El diseño de encuesta cuenta con cinco focos o grupos determinadas de acuerdo al estudio teórico de la investigación y herramientas tomadas en los anexos de tablas de cuestionarios como base para la división: desempeño en el trabajo, competencias humanas, clima y cultura organizacional y direccionamiento estratégico para el respectivo desarrollo y medición
- Plan de procesamiento y análisis de la información recogida: deducción, análisis, síntesis.

GESTIÒN POR COMPETENCIAS COMO BASE DE FORMACIÒN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Durante las ùltimas décadas, se están produciendo importantes cambios a nivel social, económico, político, cultural, tecnológico y legal. Todos ellos están produciendo una serie de transformaciones en el mundo laboral. En concreto, hay que hablar de transformaciones en la estructura de la producción y de los puestos de trabajo, cambios en la flexibilización del trabajo y en el contexto del trabajo, transformaciones en las características de los trabajadores, cambios en las relaciones entre empresas, en su tamaño y estructura, transformaciones en el sistema de organización del trabajo, en el contrato psicológico entre empleado-empfeador, entre otros (Peiró, 1997^a)

En esta realidad laboral cambiante, la formación basada en competencias se est  configurando, cada vez más, como una herramienta al servicio de las empresas, los trabajadores y la sociedad en general, para afrontar las constantes transformaciones que se producen en el mercado de trabajo. Así, la formación se entiende como un instrumento importante para la mejora de la competitividad y la reducción del desempleo.

A continuación los siguientes enfoques aportarán al complemento del modelo para identificar las necesidades formativas concernientes al estudio.

1 ENFOQUE DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO (couching)

El enfoque tradicional de formación tiende a creer que el entrenamiento es el remedio para el desempeño deficiente, enfoque que no fomenta niveles de motivación hacia el entrenamiento, ni empodera a las personas a asumir sus propios retos de formación y desarrollo. Las compañías japonesas han surgido basadas en las fortalezas de la sociedad de su país, la cual tiene algunas características como compromiso, dedicación, lealtad, competencia, respeto, ayuda mutua y esfuerzos para mejorar.

Estas características se refuerzan a través del sistema educativo mediante:

- El estímulo para que el individuo realice un aprendizaje ligado a la realidad, siga instrucciones, trabaje intensamente y luche por mejorar.
- El mejoramiento del comportamiento social
- Inculcar que deben tenerse más en cuenta las habilidades generales antes que las específicas.
- La toma de conciencia que la educación es un proceso social y no solamente educativo
- La graduación de individuos que no poseen habilidades específicas pero han sido entrenados para aprender

El nuevo enfoque de entrenamiento concibe pocos cursos fuera de la compañía, la experiencia y asesoría se obtiene de modo directo de los manuales de entrenamiento producidos en la empresa. Los superiores sirven de entrenadores y los colegas comparten su experiencia entre sí. La descripción del cargo de gerente tiene como responsabilidad destacada la de entrenar y desarrollar a los empleados.

Los manuales como instrumento de entrenamiento no solo incluyen como desempeñar procedimientos específicos, sino que describen como comportarse para crear un buen ambiente de trabajo y una organización tranquila y cooperativa, incluyen detalles tan sencillos cómo: saludar con propiedad, responder al teléfono, donde sentarse, entrenar, reunirse con los colegas y lo más importante destacan la filosofía de la organización.

El rol del entrenamiento de los gerentes ayuda a establecer una relación más estrecha con los empleados. Lo esencial es que el gerente se interese en el bienestar general de los empleados y trate de ayudarlos cuando tengan problemas personales, avanzando en un entorno integral. Desde esta nueva perspectiva la educación y entrenamiento deben estimular el aprendizaje y el crecimiento personal de cada uno en sus carreras.

La organización que aprende es aquella que se enseña así misma, el entrenamiento es más importante para quienes lo experimentan, especialmente en lo que realizan. El hecho de que cada día se recurra más al entrenamiento diseñado e impartido en la compañía representa un reto para las escuelas de negocios y los establecimientos de entrenamiento, otras organizaciones han creado sus propios centros de entrenamiento.

Cuadro 1 Enfoque tradicional vs Nuevo enfoque

Enfoque Tradicional	Nuevo Enfoque
Los programas de formación y entrenamiento no están ligados a los planes estratégicos	La gestión de formación y entrenamiento debe tener como base el plan estratégico organizacional.
El desarrollo de competencias individuales, no atiende al objetivo del área o unidad de trabajo.	La gestión de formación y entrenamiento debe tener como base el objetivo del área o unidad.
Acentúa el entrenamiento externo	Creación de escuelas internas apoyados con entes externos especializados.
Entrenamiento en un departamento	Entrenamiento en diversos departamentos
Progresión de carrera especializada	Progresión de carrera general, ligado a un plan de carrera y plan de sucesión.
Los gerentes son jóvenes muchas veces menos experimentados que el personal de base	Por lo general los gerentes son mas experimentados
Los gerentes tienden a alejarse del personal	Los gerentes forman parte del equipo, comprenden lo problemas del personal y establecen estrechas relaciones
Observa el desempeño laboral de los empleados	Tienen en cuenta el desempeño y desarrollo integral de las personas
Recurre a entrenadores y motivadores externos, donde los colaboradores no se motivan internamente.	Motiva para desarrollar el espíritu de equipo y de autogestión.
No se determinan indicadores de gestión.	La gestión se mide con indicadores y seguimiento permanente
Sistemas para evaluar el entrenamiento	Pocas evaluaciones formales, charlas informales frecuentes
El departamento de entrenamiento reporta al departamento de personal	El departamento de entrenamiento reporta directamente a la gerencia senior
No existe autonomía ni autocontrol	El automonitoreo juega un papel fundamental para el éxito
Juzgado por el estatus económico	Tiene una visión de largo plazo de las utilidades y el progreso personal

1.1 EFECTIVIDAD DEL ENTRENAMIENTO

Medir el resultado del entrenamiento en términos de conocimiento y habilidad puede ser muy fácil, ya que se determinan brechas a partir de un diagnostico inicial empleando pruebas que indiquen los niveles antes del entrenamiento y después de este, con evaluaciones periódicas.

Una labor más compleja consiste en evaluar el entrenamiento dirigido a cambiar comportamientos y actitudes, tal vez la estadística sea útil en algunos casos por ejemplo la baja motivación se refleja en altas tasas de ausentismo, interrupciones, accidentes, rotación de personal, medidas disciplinarias etc.; otras técnicas pueden ser los cuestionarios que piden a los participantes expresar sus puntos de vista al comienzo de una sesión de entrenamiento y al final, también pueden pedirse la opinión de los colegas para evaluar que actitud puede mostrar una persona antes el curso de entrenamiento y después de él.

1.2 ENTRENAMIENTO INTEGRADO

Aunque el entrenamiento puede ser útil para aumentar los conocimientos o las actitudes de uno de los participantes, es muy fácil que las propuestas se olviden una vez se retorne al trabajo diario. Puede ser útil para fijar los conocimientos y los comportamientos esperados:

- Pedir a los participantes que resuman ante los demás miembros del equipo en que consistió el entrenamiento, o seleccione uno o dos puntos de los cuales pueda beneficiarse otras personas y se lo hagan saber.
- Asegurarse que el gerente o líder de equipo se entere de los resultados del entrenamiento y trate de dar oportunidad para que los participantes pongan en práctica las nuevas habilidades.
- Verificar que las nuevas actitudes o habilidades se pongan en practica cuando sean necesarias y, si no es así, averiguar las razones y explorar si se requiere más entrenamiento, pensando en que las actividades en las que deba aplicar existan, que se dé una coherencia entre adquirir una habilidad y el poder aplicarla.

En el informe Desarrollo de la gerencia para el próximo milenio, se concluye que existen seis retos:

- ✓ En las organizaciones, sean grandes o pequeñas hay que generar cultura, deben educarse para reconocer que la inversión en desarrollo contribuye a fomentar la competitividad a largo plazo.
- ✓ Los gerentes y el personal deben comprometerse a si mismos en el aprendizaje a largo plazo.
- ✓ La gerencia sénior debe aportar compromiso y liderazgo
- ✓ Los estándares y las calificaciones deben ser transferibles y ampliamente aceptables.
- ✓ Los proveedores deben reconocer y responder ante el entrenamiento diverso y las necesidades de desarrollo de los clientes.
- ✓ Debe crearse una infraestructura más coherente para el desarrollo del personal y la gerencia ligado a la estrategia corporativa.

Además es necesario:

- Equilibrar la credibilidad de las calificaciones de las habilidades en las tareas con el desarrollo de habilidades menos físicas, que dependen de cada persona.
- Tener en cuenta con que efectividad se desarrolla el entrenamiento y adaptarlo a los individuos buscando el equilibrio con la estrategia corporativa.

- Considerar al establecer la estrategia de recursos humanos como se debe responder ante el reto de retener el personal después de darle un entrenamiento costoso.

Vale la pena entonces conceptualizar aun más los conceptos de entrenamiento y desarrollo.

Entrenamiento: adquisición de conocimiento necesario para realizar un trabajo.

Desarrollo: adquisición de conocimientos valiosos para el individuo, pero que quizá no tenga importancia directa en el trabajo actual o en el que realice en el futuro.

Las organizaciones deben tener más en cuenta el desarrollo personal del trabajador porque ayuda a crear empleados flexibles, involucrados en la empresa y deseosos de comprometerse en los cambios.

²Charles Handy, estima que los seres humanos desarrollan menos del 20% de su verdadero potencial, en oriente se sugiere que la cifra es aun más baja. Algo que es claro es que casi todos los empleados pueden ofrecer mucho más a las organizaciones y a la sociedad que lo que dan en el presente. ³Tom Peters, afirma que si las organizaciones pudiesen darse cuenta de todo lo que sus empleados logran fuera de la empresa, se sorprenderían de ver cuanta capacidad poseen.

De esta manera se hace necesario generar procesos en los cuales el empleado se vea estimulado para asumir responsabilidades, identificar soluciones posibles y nuevas necesidades de entrenamiento, en vez de esperar a que todo se lo indiquen desde los niveles superiores. Animar a los empleados a que asuman

² Charles Handy, op.cit., p.143

³ Tom Peters, op.cit.,p.146

responsabilidades en su propia carrera y desarrollo personal conduce a un alto grado de motivación y compromiso.

Algunas Organizaciones han emprendido programas de desarrollo personal y han encontrado que todo lo que el empleado aprende, incluso fuera del sitio de trabajo, por pura satisfacción personal repercute en beneficios potenciales para la organización.

Cualquier tipo de aprendizaje trae beneficios positivos tanto para el individuo como para la organización, por ejemplo, aumento de la confianza y la autoestima, atracción por otras clases de aprendizaje, mentalidad abierta, la cual origina actitud flexible, mayor predisposición hacia el cambio, apertura hacia lo nuevo y credibilidad en los otros.

Los planes de desarrollo personal, metodología que ha tomado mucho auge en el reino unido, consiste en un archivo personal que el empleado mantiene y en el que establece objetivos y acciones por emprender, además se debe establecer alguna forma de medición para observar el progreso y crear confianza.

Estos planes de desarrollo están atados a la necesidad de ofrecer oportunidades para aprender habilidades laborales así como otras habilidades útiles para los empleados fuera de su sitio de trabajo. Este enfoque propone que el entrenamiento no sea una acción impuesta por la gerencia sino que se convierta en una actividad que los empleados deseen ejecutar, toda vez que el aprendizaje es un proceso individual y por lo tanto el proceso debe adaptarse al individuo, porque la persona es dueña de su proyecto de vida.

Este nuevo enfoque tiene una explicación respecto a la naturaleza del cambio en el ser humano, encontraremos resistencia al cambio. Todos seríamos felices si los demás cambiaran para ajustarse a nuestras necesidades, hábitos o deseos.

Ninguno de nosotros, ni siquiera los directivos que demandan el cambio en las organizaciones, quieren modificar su modo de actuar. Deseamos pensar con mayor rapidez y trabajar con mayor eficiencia, pero no si eso significa tener que aprender a programar una computadora. Nos agrada ganar más dinero, pero no queremos aprender las habilidades necesarias para realizar actividades nuevas por las que se paguen ingresos mayores. El apego a lo conocido es una característica muy humana. Cambiar es arriesgarse a perder los que ya se tiene y pocas personas están dispuestas a correr ese riesgo. Existen igual otros seres humanos que aceptan el cambio de la mejor manera posible y con la mejor actitud.

Nos ajustamos una y otra vez a un ambiente en evolución, cambiamos para hacerle frente a demandas nuevas, Por lo tanto es el ambiente el que realmente crea el cambio. Debido a que nos negamos a cambiar, solo alteramos aquellas conductas en las que percibimos una necesidad de cambio y después modificamos lo mínimo posible.

2 APRENDIZAJE

En esta sociedad de continuos cambios, el conocimiento se ha convertido en un bien altamente volátil y dinámico. Todos los conocimientos que posee el hombre han ido avanzando y transformándose. Se viene afirmando por diferentes especialistas que en la sociedad de las organizaciones toda persona que tenga algún conocimiento deberá prepararse y adquirir nuevos conocimientos en periodos no superiores a cinco años, de lo contrario se quedará obsoleto y ya no se le considerará útil para la organización a la cual pertenece. Por tanto todas las personas debemos adquirir habilidades para asegurar un aprendizaje continuo durante toda la vida.

La educación ya no se puede detener cuando las personas reciben su título profesional o en alguna etapa específica de la vida. Hace unas cuantas décadas la vida de quien estudiaba se dividía entre su periodo de estudio y el periodo que se iniciaba con la terminación de sus estudios y el desarrollo de su vida laboral. Hoy en día un trabajador competitivo debe construir su base de conocimientos y estar atento a actualizarlos o renovarlos durante toda su vida. El aprendizaje y el trabajo se superponen, dado que la mayor parte de los trabajadores no tienen la posibilidad de abandonar durante uno o dos años la actividad laboral para regresar a la institución educativa durante un tiempo con el propósito de actualizarse.

Lo anterior indica que definitivamente no es racional pensar que si una persona debe seguir aprendiendo durante toda su vida lo haga encerrado en las cuatro paredes de un salón de clase. “El aprendizaje debe hacerse en el trabajo, en el hogar y en otros espacios no tradicionales y esto se logrará si se desarrollan habilidades específicas para el aprendizaje autónomo, en el cual la persona se convierte en autor de su propio desarrollo y en diseñador de los caminos que

seguirá en su vida, teniendo una mínima dependencia de los tradicionales profesores”⁴.

El impacto que generó el gran desarrollo tecnológico de finales del siglo XX, en todos los ámbitos de la vida y en particular en la educación, al vincularse éstas a los procesos de enseñanza y de aprendizaje, esta transformando no solo la práctica pedagógica y los métodos de enseñanza, sino la forma en que aprenden las personas y los caminos que utilizan para hacerlo.

Entenderemos Aprendizaje como “el proceso mediante el cual una persona adquiere destrezas o habilidades prácticas (motoras o intelectuales), incorpora contenidos informativos o adopta nuevas estrategias de conocimientos y/o acción” apropiándolas y llevándolas a la práctica⁵.

Los procesos de aprendizaje permiten a las personas prepararse para mejorar su desempeño en las diferentes situaciones que debe enfrentar en su vida cotidiana. Es éste el que hace útil a una persona para la sociedad, para la familia y para el mismo. El que garantiza la productividad y efectividad en las labores que realiza cada día.

El aprendizaje ayuda a las personas a comprender mejor el mundo y el ambiente en el cual vive, lo que le posibilita actuar en su entorno y desarrollar habilidades para hacer realidad sus expectativas y poder así proyectarse en el mundo.

2.1 LEYES QUE RIGEN EL MODO EN QUE APRENDEMOS

Edward L. Thorndike, concluyo que hay tres leyes que rigen el modo en que aprendemos.

⁴ 3 y 4 Denise C. Arguellos y Nofal N. García, Estrategias para el aprendizaje autónomo, p.11 y 26

⁵ Ibíd

- a) *“La Ley de la disponibilidad:* Solo aprendemos cuando estamos preparados para ello. Disponibilidad incluye apreciar una necesidad de aprender, sentir un anhelo de hacerlo, interesarse en el tema y tener habilidades suficientes tanto para comprender como para aplicar la nueva información.

- b) *La Ley del efecto:* Nada tiene tanto éxito como el éxito. Entre mas satisfacción sentimos al instruirnos, mas nos entusiasma hacerlo. Necesitamos disfrutar nuestro aprendizaje y desempeñar con éxito una tarea antes difícil, pues ello se constituye en uno de los mayores placeres en la vida.

- c) *La Ley del ejercicio:* Con la práctica se llega a la perfección. Esto significa que es necesario hacer repasos experimentales. También significa que entre mas nos involucremos en lo personal con el aprendizaje – esto es, mientras más intensamente trabajemos en ello – más nos comprometemos y asimilamos”⁶.

2.2 EL PROCESO DEL APRENDIZAJE

El aprendizaje como todas las actividades humanas se fundamenta en una serie de procedimientos y acciones que posibilitan la apropiación, comprensión e integración de conocimientos a la estructura cognoscitiva de la persona. Son estas acciones las que permiten convertir la información en conocimientos útiles, que potencie el desempeño personal y profesional, al tiempo que mejoran el nivel de interacción con el mundo.

⁶ 5 Garry Mitchell, Manual del capacitador, p.22

2.3 ETAPAS DEL APRENDIZAJE

El aprendizaje presenta diversas etapas: “preparación para el aprendizaje, procesamiento durante el aprendizaje y consolidación ampliación del aprendizaje.”⁷

2.3.1 Preparación para el aprendizaje

Comprende todas las actividades que se realizan antes de iniciar el aprendizaje, el cual considera aspectos fundamentales como: el propósito, la activación cognitiva, la actitud mental hacia el aprendizaje y la motivación e interés por aprender. Permite planear la acción de aprender.

2.3.1.1 Propósito de aprendizaje: la persona establece las metas que aspira alcanzar, a través del estudio del tema elegido, es decir, se precisa la intencionalidad durante el ejercicio de integración de nuevos conocimientos a la estructura cognitiva. Tener un propósito claro, definido y alcanzable permite la cualificación del proceso de aprendizaje, así como la regulación de los esfuerzos y la energía utilizada durante el aprendizaje. En esta etapa se deben plantear y responder interrogantes como:

- ¿Quiero aprender este tema?
- ¿Qué necesito saber del tema?
- ¿Para qué necesito saber del tema?
- ¿Cómo afecta mi competencia o desempeño personal y profesional el desconocimiento del tema?
- ¿Cuál es la utilidad de conocer del tema?

⁷ Denise C. Arguellos y Nofal N. García, Estrategias para el Aprendizaje Autónomo, p.28

2.3.1.2 La activación cognitiva: tiene como propósito que la persona valore lo que sabe sobre el tema objeto de aprendizaje; comprenda como están organizadas sus experiencias, vivencias y conocimientos relacionados con el tema; explore las opciones que tiene de aplicar los nuevos conocimientos a sus actividades cotidianas; identifique la conexión entre lo que sabe y lo que necesita saber sobre el tema objeto de estudio. La activación cognitiva requiere de un proceso de autoevaluación con el objeto de dirigir de forma efectiva el aprendizaje y las metas previstas.

2.3.1.3 La actitud mental hacia el aprendizaje: es la fuerza que moviliza los esfuerzos personales para facilitar o dificultar el aprendizaje de una temática o área específica del conocimiento, la actitud esta directamente relacionada con los deseos de las personas y sus anhelos más profundos. La actitud mental es la que exige lo mejor de nosotros en el desarrollo de la actividad de aprendizaje; esta calidad de actuación se logra mediante el esfuerzo constante para desempeñarse en una forma superior en todo lo que uno intenta y es lo que ayuda a conquistar la cima de la excelencia.

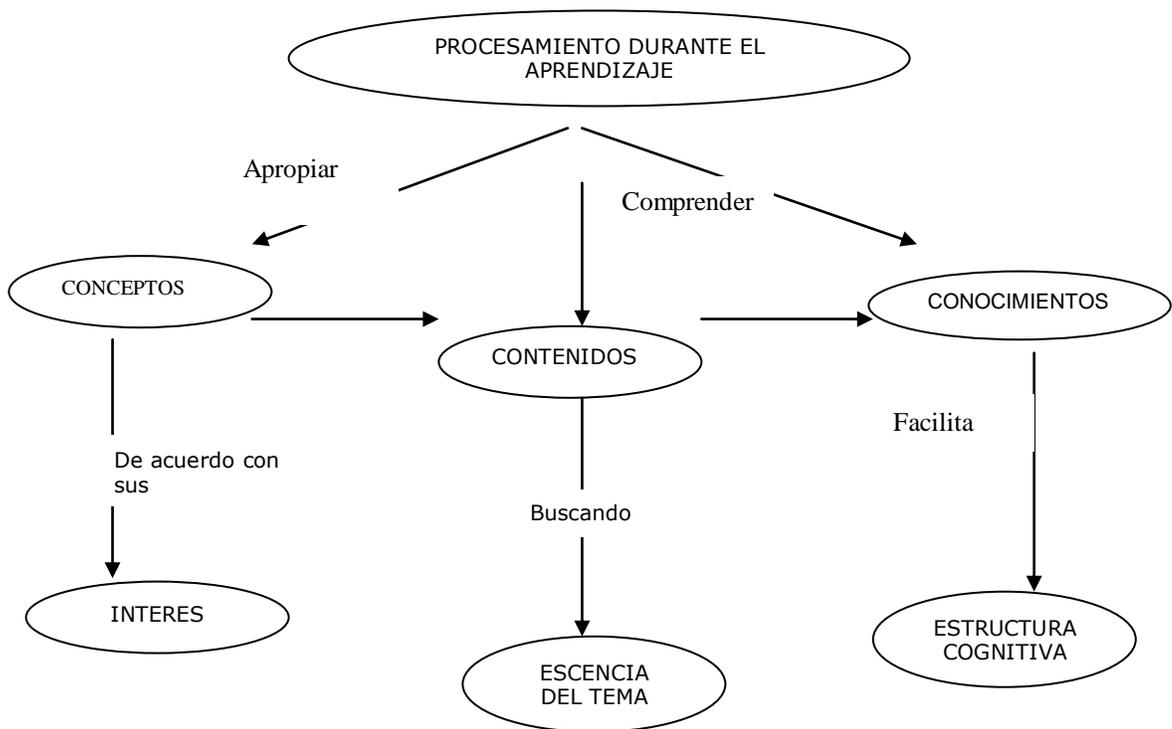
La actitud mental permite a la persona utilizar su cuerpo, su cerebro, sus emociones, sus sentimientos, sus valores y todas las habilidades en forma integrada y activa para aprender, lo que posibilita una inmersión total en la experiencia de aprendizaje de nuevos saberes.

3.3.1.4 La motivación y el interés: están determinados por las necesidades del aprendiz, por lo cual se convierten en los motores que encienden el proceso de aprendizaje en la persona, son el elemento que dinamiza las intenciones del estudiante para aprender nuevas cosas, encontrar nuevas aplicaciones. La motivación permite mantener el interés y el ánimo dispuesto en la búsqueda permanente de las metas propuestas.

2.3.2 Procesamiento durante el aprendizaje

Durante esta etapa se desarrollan las actividades mediante las cuales el aprendiz apropia los conocimientos, es decir, hace suyos los conceptos, toma lo que le interesa aprender para su propio beneficio, lo cual le implica comprender, esto significa entrar en contacto con los contenidos, reflexionar y entender los conceptos, los pone a su alcance, descifrando su esencia, su utilidad, sus posibilidades y dificultades. La comprensión facilita la integración de conocimientos a la estructura cognoscitiva de la persona. La integración pretende fijar lo esencial de los conceptos abordados en la memoria de largo plazo, de tal manera que mediante la evocación puedan ser utilizados en el futuro en la solución de las dificultades que se pueden enfrentar.

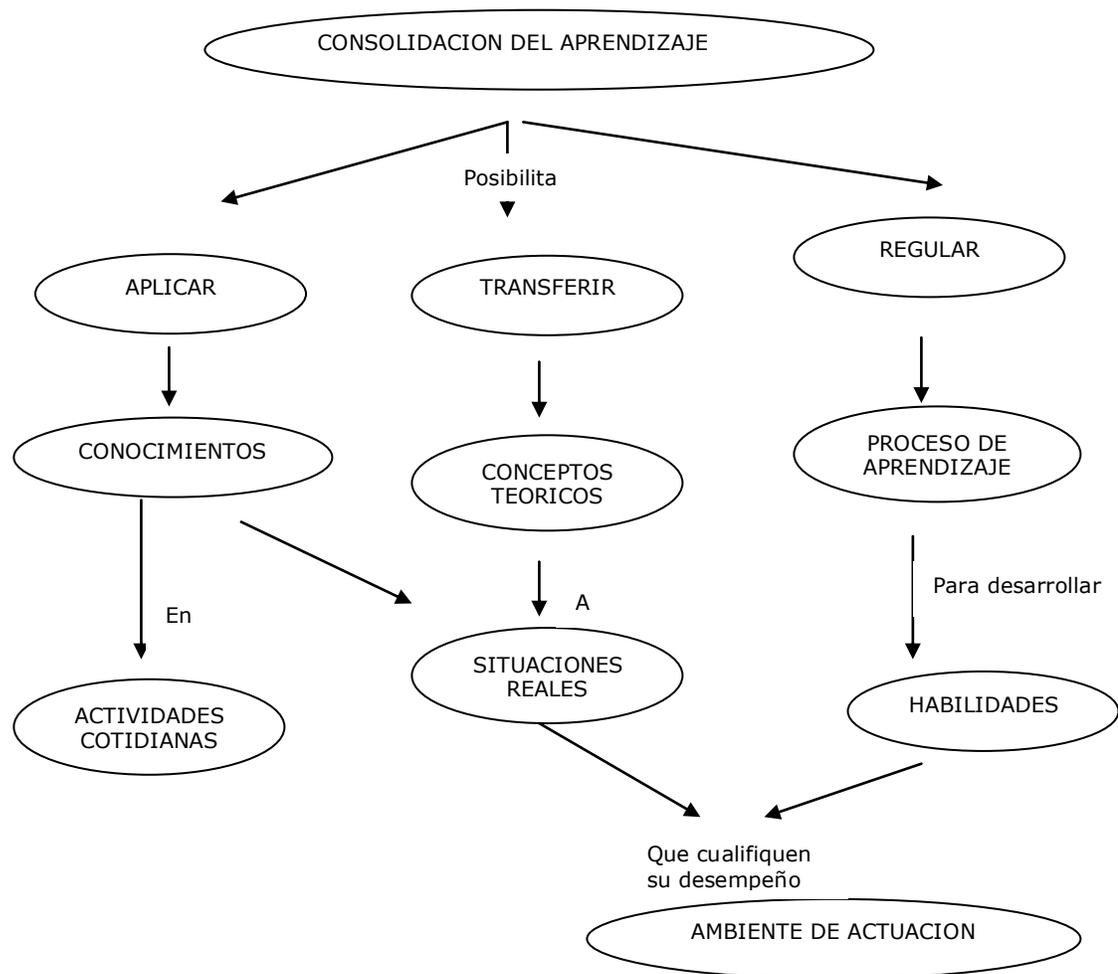
Mapa conceptual 1 Procesamiento aprendizaje



2.3.3 Consolidación del aprendizaje

El proceso de consolidación del aprendizaje considera tres aspectos fundamentales: la aplicación del conocimiento, la transferencia de conceptos y la autorregulación del aprendizaje.

Mapa conceptual 2 Consolidación del aprendizaje



Se pretende que el aprendiz encuentre nuevos usos y aplicaciones de los conocimientos adquiridos en su entorno de actuación, de tal manera que se

garantice la transferencia a situaciones reales que el individuo debe enfrentar en su vida cotidiana.

La autorregulación que se entiende como la activación personal y sostenida de conductas y cogniciones, en forma sistemática y dirigida a la consecución de metas, es que los individuos generen los conocimientos relacionados con su proceso personal de aprendizaje.

2.4 APRENDIZAJE DE ADULTOS

En las personas adultas se incrementa la capacidad y necesidad de autodirigirse, de utilizar experiencias previas, de identificar su propia disposición para el aprendizaje y de organizar su aprendizaje en función de sus propios problemas e intereses.

Cuando un aprendiz adulto se inclina hacia el aprendizaje puede hacerlo movido por una serie de metas que se ha trazado y para cuyo logro necesita la adquisición de un cierto tipo de conocimientos, habilidades o destrezas. Es decir, aprende porque su meta ¡se lo exige!

La motivación del aprendizaje del adulto también puede estar determinada por una actividad específica. Más que una necesidad de aprendizaje lo mueven razones afectivas como el gusto y el amor por tal actividad.

El conocimiento en si mismo puede ser otra de las razones que lleve a un adulto a tomar la decisión de aprender.

Considera al aprendizaje como un proceso que necesariamente debe ser continuo y por lo tanto permanente. Así el mayor atractivo es aprender porque se debe saber y conocer.

2.5 PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE

Existen principios de aprendizaje para la educación de adultos donde las personas:

1. “Solo aprenden lo que están dispuestos a asimilar.
2. Aprenden mejor lo que ejecutan en realidad
3. Se ilustran con sus errores
4. Aplican con mayor facilidad lo que les resulta familiar
5. Prefieren diferentes sentidos para el aprendizaje
6. Aprenden en forma metódica, sistemáticamente
7. No asimilan lo que no comprenden
8. Se instruyen en la practica
9. Se forman mejor cuando pueden ver su propio progreso
10. Responden mejor cuando lo que van a aprender se les presenta en forma individual. Todos somos diferentes” ⁸.

2.6 APRENDIZAJE ACTIVO FRENTE A PASIVO

2.6.1 Aprendamos haciendo

Necesitamos poner nuestras manos sobre cualquier cosa que vayamos a aprender. Esto exige reducir al mínimo las experiencias de aprendizaje pasivo,

⁸ Gary Mirchell, op.cit.p.23

tales como películas, diapositivas, presentaciones en video, demostraciones, incluir la mayor cantidad posible de experiencias de aprendizaje activo como casos clínicos, talleres, proyectos, análisis en grupo, actividades prácticas. Sin sesiones activas para fijar el aprendizaje, las personas no trasladarán tal información a su trabajo diario.

Sin tener en cuenta que el estilo de aprendizaje depende de cada persona, retenemos aproximadamente el 10% de lo que leemos, el 20% de lo que escuchamos, el 30% de lo que vemos y el 50% de lo que vemos y escuchamos. Pero si participamos activamente, esos porcentajes ascienden a un 70% de lo que decimos y un 90% de lo que decimos y hacemos. La mejor forma de dominar la habilidad es enseñándola.

2.7 ENSAYO Y ERROR

Aprendizaje cometiendo errores. Las equivocaciones que cometemos las recordamos y aprendemos a corregir, Para asimilar debemos tener la oportunidad de equivocarnos. Al permitir los desaciertos se promueven los desafíos.

2.8 ASOCIACIÓN

El entrenamiento no ocurre en el vacío. Aprendemos al relacionar el material nuevo con lo que ya conocemos.

Al analizar las características de aprendizaje del adulto y las razones y motivaciones que lo llevan a aprender, es claro que cobra gran importancia el considerar tales aspectos a la hora de enfrentar procesos educativos. Hacer conciencia sobre las motivaciones hacia el aprendizaje, sobre los intereses

personales y profesionales contribuye de manera significativa no sólo a la adecuada orientación de las estrategias de aprendizaje sino a la potenciación de habilidades, destrezas y conocimientos personales y a su proyección hacia metas concretas y realizables.

2.9 CULTURA DE AUTOAPRENDIZAJE

Las unidades de Talento Humano, deben brindar a todos los funcionarios, la oportunidad de autocapacitarse y mantenerse actualizados en temas inherentes al objeto social de la Organización y al desarrollo profesional. El Autoaprendizaje es un medio para las grandes Organizaciones que posibilita llegar con los temas de capacitación a cada uno de los trabajadores de la misma.

El ciclo de aprendizaje consiste en convertir las experiencias en conceptos y utilizarlos como guías de elección de soluciones o nuevas experiencias.

El sistema de Autoformación tiene las siguientes ventajas:

- **ES UNIVERSAL:** Todos los funcionarios tienen acceso a los temas de capacitación.
- **ES ASINCRÓNICO:** Cada funcionario estudia en el momento que más le favorezca tanto a él como a la empresa. Respeta tanto los horarios de trabajo de la empresa, como el ritmo de trabajo y el horario personal.
- **ES COOPERATIVO:** Ofrece la opción de que todos aporten con sus ideas de modo que se genera un conocimiento compartido.

- **ES UNIFORME:** Permite la estandarización de los conceptos de capacitación a nivel nacional.
- **ES PERSONALIZADO:** Respeta el ritmo de trabajo y la capacidad de aprendizaje de cada individuo. Una misma persona puede repasar una lección cuantas veces quiera o necesite.
- **ES PARTICIPATIVO:** El sistema de Autoformación busca generar una cultura de aprendizaje permanente y cooperativo, donde la participación del colaborador, sus aportes y sus inquietudes son importantes en la construcción del conocimiento estos serán dados al instructor quien canalizara las dudas e inquietudes en el área indicada

2.9.1 Para tener una cultura de autoaprendizaje de necesita:

Disposición: estudiar es una decisión personal y para Autocapacitarse sólo se necesita entusiasmo y mucha... Disciplina ...

Disciplina: en el sistema de Autoformación no hay tiempo específico, ni llamadas a lista, la decisión de estudiar es completamente autónoma y por ello se requiere tener la disciplina para estudiar por lo menos dos veces a la semana. Generalmente estamos acostumbrados a que otros tomen estas decisiones por nosotros.

Paciencia: involucra cambios en nuestras costumbres para manejar la información.

Constancia: autoformarse exige la decisión permanente de aprender, el impulso inicial sirve para empezar pero se requiere mucha constancia para continuar y autocapacitarse permanentemente, dado que el aprendizaje es de toda la vida.

Método: es importante utilizar un método de estudio que se ajuste a las necesidades y el ritmo de cada uno.

2.9.2 El autoaprendizaje implica:

- Estudio independiente con responsabilidad personal.
- Estudio dirigido y apoyado en material avanzado.
- Asesoramiento profesional individualizado.
- Comunicación vía fax, teléfono o mensajería.
- Investigación científica, comunicación interactiva, aulas virtuales, bibliotecas, materiales de apoyo, vía Internet, etc.
- Interacciones con los diferentes campus universitarios a nivel mundial.
- Aprovechamiento extensivo de la tecnología de punta.

2.9.3 El autoaprendizaje requiere de las siguientes condiciones:

- Propósito personal
- Una situación específica
- Aprender haciendo
- Conocimientos previos
- Interacción social

3 ENFOQUE DE COMPETENCIAS

En este capítulo el enfoque de competencias se extiende para el resultado del trabajo de investigación exploratorio–descriptivo orientado a responder el objetivo inicial de este trabajo, a saber: “conocer y comprender el concepto de competencia y el enfoque de competencia como base para la formación y desarrollo en las organizaciones.

3.1 APROXIMACION A LA COMPETENCIA

Concretamente, las competencias posibilitan el desempeño con éxito de las tareas específicas propias del puesto de trabajo, que requieren el uso concreto de conocimientos y habilidades (competencias técnicas). Además, incluyen otra serie de características individuales, que permiten saber desenvolverse en numerosas situaciones menos programadas en un entorno complejo e inestable (competencias genéricas) (De Ansorena, 1996; Levy- Leboyer, 1997). En relación a los directivos, una extensa literatura versa sobre el estudio de sus competencias (Boyatzis, 1982; Hay, 1990; Kanungo y Misra, 1992; Spencer y Spencer, 1993; entre otros),

3.2 SURGIMIENTO DE LA COMPETENCIA

Tanto las aportaciones más recientes en el estudio de las necesidades formativas en el ámbito organizacional (Bee y Bee, 1994; Peiró, 1999), como los avances actuales en la investigación sobre trabajo directivo (Kanungo y Misra, 1992; Lawler, 1994; Woodall y Winstanley, 1998), incorporan el concepto de competencia. Esto se debe a que las tareas y los puestos de trabajo cambian más

a menudo que antes, lo cual exige apoyarse en constructos, como los conocimientos, habilidades y aptitudes, y también en otras características individuales que permitan un desempeño experto del puesto de trabajo (Peiró, 1999).

Así, por un lado, encontramos definiciones que entienden competencia desde una perspectiva más conductual (Woodruffe, 1992, cit. en Bee y Bee, 1994; De Ansorena, 1996). Otros autores hacen referencia a los conocimientos y habilidades que se requieren para desempeñar una tarea, puesto o rol de forma efectiva (Kolb y otros 1986; Quinn y otros, 1990; North, 1993; Ulrich y otros, 1995).

En otras definiciones, la competencia se considera una combinación de conocimientos, habilidades y conductas (Arnold y McKenzie, 1992; Olabarrieta, 1998). Sin embargo, desde una perspectiva más holística en la definición de competencia se incorpora, además de conocimientos y habilidades, otras características individuales (Boyatzis, 1982; Spencer y Spencer, 1993; Levy-Leboyer, 1997; Woodall y Winstanley, 1998; Peiró, 1999), tradicionalmente no incluidas en los análisis de puestos, ni en los modelos tradicionales de análisis de necesidades formativas en el ámbito organizacional. Por otro lado, Kanungo y Misra (1992) desde una perspectiva cognitiva, se centran en la importancia de las competencias para atender situaciones diferentes, no programadas de antemano, que están más dirigidas por la persona que por la tarea en sí.

De todas las definiciones estudiadas, quizás Spencer y Spencer (1993) son quienes más profundizan en la delimitación conceptual de competencia. Para estos autores, la competencia es una parte profunda y duradera de la personalidad que puede predecir la conducta en una variedad de situaciones y tareas del puesto. Además, la competencia permite saber quién hace algo bien o mal, medido a través de un criterio específico o estándar. Las competencias

indican “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo” (Spencer y Spencer, 1993; p. 9).

La competencia incluye los siguientes elementos o características:

Motivos: Las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que producen acción. Los motivos impulsan, dirigen y seleccionan conductas hacia ciertas acciones o metas y alejan de otras. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.

Rasgos: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Un ejemplo de característica física sería el tiempo de reacción y una buena agudeza visual en el caso de pilotos de combate. Por otro lado, el autocontrol emocional y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones de carácter más complejo

Autoconcepto: Engloba las actitudes de una persona, sus valores y autoimagen. Un ejemplo sería la autoconfianza la creencia de una persona de que puede ser efectiva en casi cualquier situación

Conocimientos. La información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

Habilidades. La capacidad para desempeñar una tarea física o mental. Las habilidades mentales o cognitivas incluyen el pensamiento analítico

(procesamiento de conocimientos y datos, determinación de causas y efectos, organización de datos y planes) y el pensamiento conceptual (reconocimiento de patrones en datos complejos)

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para la planificación de los recursos humanos.

El siguiente Grafico de los conocimientos y habilidades son características de la persona que tienden a ser visibles y relativamente superficiales, mientras que el autoconcepto, los rasgos y los motivos son más profundos y centrales a la personalidad

Grafico 1 Elementos de la competencia

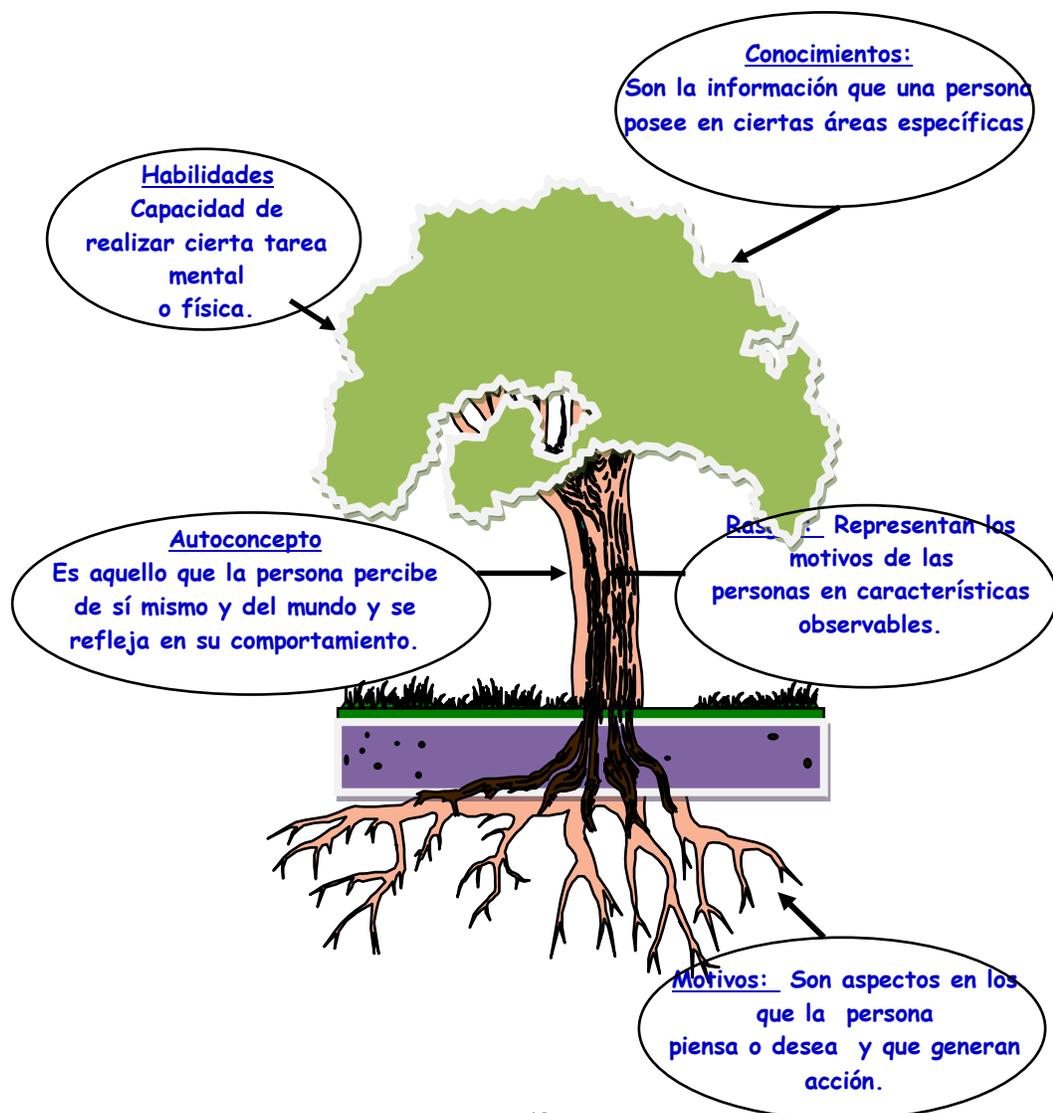
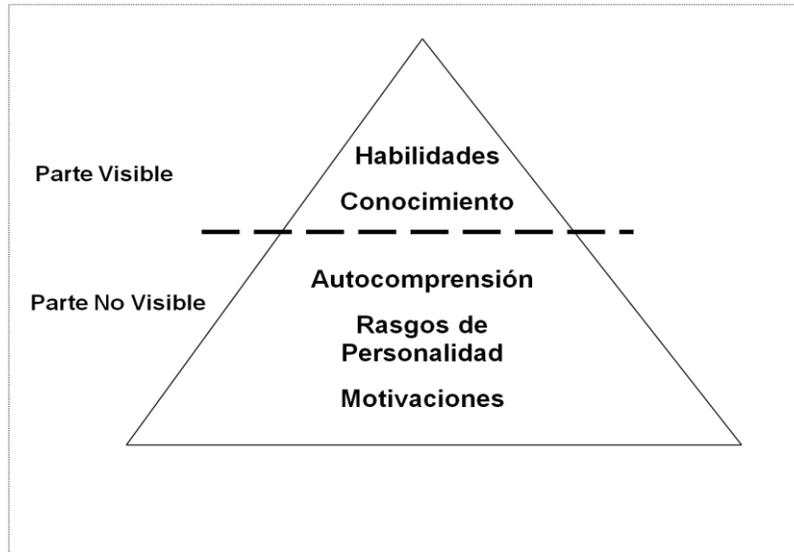


Gráfico 2 Modelo del Iceberg



Fuente: Papers de Formación Elaborado por: Spencer & Spencer

Los conocimientos y las habilidades son relativamente fáciles de desarrollar y la formación constituye la forma más adecuada de asegurar estas capacidades de los empleados, en base a un análisis coste- efectividad. Así, la definición de habilidad propuesta por estos autores es similar a la expuesta anteriormente, en tanto que la habilidad tiene un carácter modificable, puede aprenderse y también observarse. Sin embargo, los motivos y rasgos esenciales, que se sitúan en la base del iceberg de personalidad, son los más difíciles de evaluar y desarrollar.

Podría decirse que el concepto de rasgo de Spencer y Spencer (1993) es muy próximo al de aptitud, por su carácter menos modificable, innato y no directamente observable. Además, estos autores establecen una relación causal entre los diferentes elementos. En concreto, los motivos, rasgos y autoconcepto predicen la puesta en práctica de conocimientos y habilidades, que a su vez predicen el desempeño en el puesto, es decir, los motivos, rasgos o autoconcepto proporcionan el impulso o “empuje” para que los conocimientos o habilidades sean utilizados.

Spencer y Spencer (1993) también distinguen dos tipos de desempeño del puesto de trabajo:

- 1) Desempeño superior, que se define estadísticamente como una desviación típica por encima de la media de desempeño
- 2) Desempeño efectivo, que normalmente se refiere al nivel de trabajo “aceptable mínimamente”. De esta forma, quienes se sitúan por debajo del punto de corte (media) no se considerarían competentes.

De aquí surgen dos categorías de competencias, en la misma línea de las que propone Boyatzis (1982):

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

Ante esta diversidad de definiciones, buena parte de ellas resulta clarificador, para comprender de forma más precisa qué son las competencias, incorporar la distinción que propone De Ansorena (1996) de dos grupos de competencias: técnicas y generales.

Este autor establece que las competencias técnicas son “aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de un área funcional específica están ligadas directamente a esta área, incluyendo, por regla general, las habilidades de puesta

en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito en la ejecución técnica del puesto”. p.172. Por su parte, las competencias generales son “aquellas referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de otros aspectos como el dominio de elementos tecnológicos o conocimientos específicos...no están ligadas directamente a una peculiar actividad o función” (p.172) Aunque de una forma menos elaborada, Levy-Leboyer (1997) también habla en estos términos, al distinguir entre competencias particulares y competencias universales. Las primeras corresponden estrictamente a las actividades, estrategias y cultura de la empresa, mientras que las universales son útiles de manera muy general, en diferentes contextos.

Las competencias se relacionan con un conjunto de conductas que producen efectividad dentro de un contexto (laboral/organizacional) (Woodall y Winstanley, 1998) y añaden un valor a la organización (Ulrich y otros, 1995). Dicho de otra forma, constituyen una evidente ventaja competitiva para la organización, de ahí la importancia de su identificación y evaluación en el marco de la gestión de los recursos humanos de la organización ser corregidas rápidamente y con un costo menor de lo que implicaría hacerlo al final del proceso

3.3 COMPETENCIAS, HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL RECURSO HUMANO

En la mayoría de los casos se observa la asimilación de una competencia a un saber hacer fragmentario. Y los referentes de competencia se convierten en una lista interminable en las que el concepto escapa a cualquier tratamiento operativo y pierde todo su sentido. Es necesario concretar al interior de la empresa y aterrizar un modelo propio, para lo cual es necesario:

- Definir la competencia en términos de *conocimiento combinatorio* y de colocar al *sujeto* en el centro de la competencia. El individuo puede ser considerado como *constructor* de sus *competencias*. Este realiza con competencia unas actividades combinando y movilizándolo un equipamiento doble de recursos: recursos incorporados (conocimientos, saber hacer, cualidades personales, experiencia...) y unas redes de recursos de su entorno (redes documentales, bancos de datos...). La competencia que produce es una secuencia de acción en la que se encadenan múltiples saberes especializados.
- Reconocer que los conocimientos combinatorios de los individuos no son idénticos y el de un individuo puede evolucionar con el transcurso de tiempo: no existe pues una sola manera de construir sus competencias.
- Distinguir la competencia de un colaborador (que reside en sus conocimientos, su aptitud para movilizar y combinar recursos y la actitud para realizar las actividades). La persona proactiva es la que sabe construir a tiempo competencias pertinentes para gestionar situaciones profesionales que cada vez son más complejas.

Todo esto nos lleva a repensar y reorientar los procesos de formación y desarrollo, entendiendo que los formatos tradicionales ya no son válidos y hay que buscar caminos como los planteados en el modelo que presentamos.

3.4 DIAGNOSTICO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Aunque cercano a otros términos manejados por la psicología, el concepto de competencia aparece en los años 70, especialmente a partir de los trabajos de McClelland en la Universidad de Harvard, (Bolívar C, 2002) Como consecuencia

de los trabajos de Bloom, (Vossio, 2002) surgió, en la misma década, un movimiento llamado “Enseñanza basada en competencias” , que se fundaba en cinco principios: Todo aprendizaje es individual; el individuo, al igual que cualquier sistema, se orienta por las metas a lograr; el proceso de aprendizaje es más fácil cuando el individuo sabe qué es exactamente lo que se espera de él.; el conocimiento preciso de los resultados también facilita el aprendizaje y es más probable que un alumno haga lo que se espera de él y lo que él mismo desea, si tiene la responsabilidad de las tareas de aprendizaje.

El concepto de competencia laboral surgió en los años ochenta con fuerza en países industrializados, como respuesta a la urgencia de fomentar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el productivo. El asunto que estos países visualizaron no era sólo cuantitativo; sino también cualitativo: una situación en la que los sistemas de educación-formación, ya no se correspondían con los signos de los nuevos tiempos. La competencia laboral pretende ser un enfoque integral de formación que desde su mismo diseño conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo de la educación.

Considerando que estos problemas se presentan también y probablemente con mayor persistencia y gravedad en los países en desarrollo, con el agravante de una menor disponibilidad de recursos para el sistema educativo, “la aplicación de un sistema de competencia laboral en esos países surge como una alternativa atractiva, al menos a primera vista, para impulsar la formación y educación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general.” (Mertens, 1996: 1)

“La educación básica tiene un papel esencial e indelegable en la preparación para el trabajo”. (Mertens, 1996: 38) Este planteamiento de Mertens es esencial en las instituciones de formación profesional.

Las concepciones de formación, clásicas, tradicionales, la analizan como la transmisión organizada y sistemática de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten al trabajador una superación de sus calificaciones personales. (Mertens, 1996)

La aplicación de la formación por competencias comienza en 1973 se instrumenta en una escuela de Enfermería de nivel medio en Milwaukee, Estados Unidos. En 1984 se aplica en un colegio de enseñanza general de Canadá y se instrumenta en Escocia, Gran Bretaña. (nivel obrero). En 1986 comenzó en nivel medio profesional en Québec, Canadá. En 1988 se aplica en el nivel de técnico medio en Escocia, Reino Unido. En 1993 se aplica de forma general en la formación básica y preuniversitaria de Québec, Canadá. En la actualidad la educación basada en competencias se aplica en numerosos países, entre ellos están: México. Argentina, Canadá, Francia, Alemania, Australia, Gran Bretaña, Brasil, Chile y otros de América Latina.

El concepto competencia laboral en los inicios del tercer milenio, el mundo acumula un enorme caudal de conocimientos y tecnologías, que conjuntamente con los que están por descubrir, hacen imposible, que el hombre pueda apropiarse de ellos, por lo que se necesita una educación que se base en los pilares básicos: aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir; (Delors, 1996; Power, 1997)

Estos pilares están en correspondencia con las raíces pedagógicas cubanas, pues el Héroe Nacional de Cuba, José Martí expresó: "Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido: es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente, hasta el día en que vive: es ponerlo a nivel de su tiempo, para que flote sobre él, y no dejarlo debajo de su tiempo, con lo que podrá salir a flote; es preparar al hombre para la vida."(Martí, 1976: 67) Este precepto

martiano ha estado vigente en la educación cubana desde los primeros días de enero de 1959.

En la literatura se habla de competencias, competencias laborales o competencias profesionales, en muchas ocasiones indistintamente. El criterio del investigador en este sentido, es que el concepto competencia laboral engloba al concepto de competencia profesional, porque lo laboral implica todo lo relacionado con el mundo del trabajo, ya sea profesión u oficio. En determinados momentos de este trabajo pueden encontrarse ambos términos, para respetar la fuente donde se ha extraído la definición, por lo demás se utiliza el término competencia laboral.

La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también – y en gran medida – mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo. (POLFORM/OIT en Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral, 2000: 2)

Capacitación basada en normas de competencia laboral (CBNCL): Modelo de capacitación que tiene como propósito central formar individuos con conocimientos, habilidades y destrezas relevantes y pertinentes al desempeño laboral. Se sustenta en procedimientos de enseñanza y evaluación, orientados a la obtención de resultados observables del desempeño; su estructura curricular se

construye a partir de la información y criterios establecidos en las Normas de Competencia Laboral. Una de las características esenciales de este modelo es que debe ser altamente flexible en métodos y tiempos de aprendizaje, y ajustarse a las necesidades del individuo.

3.4.1 COMPETENCIA EN LAS ORGANIZACIONES

La competencia profesional adopta un lugar de primer plano en las preocupaciones de las grandes empresas y de los individuos. A este respecto se pone de manifiesto una convergencia de intereses: las direcciones operativas se dan cuenta cada vez más de que la competencia puede ser un recurso clave en la obtención de resultados y una ventaja competitiva. Para hacer frente a las crecientes exigencias de calidad y de proactividad, los procedimientos ya no son suficientes y pueden, si se llevan al exceso, convertirse en contraproducentes. Es preciso confiar en los actores de la empresa (no solo en los mandos), lo cual supone que se puede contar con su profesionalidad. Frente a unos acontecimientos imprevistos, frente a lo inédito que jamás puede ser eliminado, deberán elaborar y poner en práctica respuestas apropiadas y tomar iniciativas pertinentes. Tendrán que construir competencias adecuadas.

Pero las direcciones de las empresas no son las únicas que se preocupan por la competencia. También la buscan los individuos. En un contexto económico difícil en que el empleo estable se vuelve incierto, poseer un inventario o portafolio de competencias y poder valerse de ellas se convierte en un activo nada desdeñable, incluso si desgraciadamente no es suficiente. El capital de competencia se hace necesario para gestionar mejor su movilidad profesional y sus posibilidades de empleo.

La gestión de competencias está a la orden del día en las grandes empresas y organizaciones. Pero a unas ordenes del día ambiciosas les suceden con demasiada frecuencia, unas prácticas débiles. ¿Cuántos proyectos no se quedan en la confección de un repertorio de oficios y en unas respuestas clásicas en términos de formación?

Uno de los motivos de esta situación corresponde a la utilización de una definición débil de la competencia. Es demasiado frecuente que se entienda como una “suma” de conocimientos de saber hacer o de saber estar o como la aplicación de conocimientos teóricos o prácticos.

3.5 FORMACION CONTINUA EN EL AMBITO ORGANIZACIONAL

No obstante, en el ámbito organizacional la formación continua debe reunir determinadas condiciones y características para ser eficaz y, ha de venir acompañada de determinadas contingencias, para que contribuya a los objetivos que se pretenden. Según Peiró(1997b) para que la formación continua sea un medio eficaz para alcanzar esos objetivos,“ debe responder a necesidades reales, debe considerar los componentes del diseño de los programas y las aportaciones científicas y técnicas realizadas por la investigación a este respecto; debe considerar la naturaleza cada vez más cambiante de las competencias que se han de aprender y la rapidez creciente en el ritmo en que han de ser aprendidas y se ha de realizar una rigurosa evaluación de la eficacia de los programas de formación y entrenamiento.

Desde la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, se ha subrayado la importancia de implementar un adecuado proceso de formación para que ésta sea efectiva y alcance los objetivos que con ella se pretenden. Pese a los diversos enfoques y planteamientos sobre formación, existe coincidencia en incluir en este

proceso las siguientes fases: análisis de necesidades formativas, diseño de la formación, evaluación y transferencia de la formación McGehee y Thayer, 1961; Goldstein, 1980, 1986, 1991, 1993; Ostroff y Ford, 1989; Tannenbaum y Yukl, 1992; Bee y Bee, 1994; Dipboye, Smith y Howell, 1994; Ford y Kraiger, 1995; Ford, 1997; Peiró, 1997b, 1998, entre otros).

4.7 PROCESOS FORMATIVOS EN ORGANIZACIONES LABORALES

Sin embargo, la implementación de procesos de formación en las empresas (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1994; Peiró, Cruz-Roche y Orero, 1997) y, en concreto, el análisis de necesidades formativas (Saari, Johnson, Mclaughlin y Zimmerle, 1988; Dipboye, 1997) es una práctica poco frecuente

En definitiva, la formación tiene un papel trascendental para afrontar los cambios presentes y futuros a nivel socioeconómico, laboral y social.

En Psicología del Trabajo y de las Organizaciones existe un amplio desarrollo de modelos teóricos y estudios empíricos sobre formación, que delimitan cómo y bajo qué condiciones debe conducirse un proceso formativo riguroso en las empresas. Sin embargo, en la práctica la situación es bien diferente, pues el proceso formativo no sigue, con frecuencia, las directrices de la literatura científica. A este respecto, Dipboye (1997) afirma que existe una evidente discrepancia entre los trabajos teóricos y la práctica real. Este autor menciona como posible explicación la existencia de barreras organizacionales para implementar el modelo de formación, las actitudes no siempre positivas de los responsables de la formación, la falta de consideración del contexto en el que se desempeña el puesto, el poco poder de los profesionales de los recursos humanos dentro de la organización, o la utilización de la formación como una forma de comunicación más que como forma de mejorar los conocimientos y habilidades de los trabajadores.

Aunque se han propuesto diferentes enfoques más o menos rigurosos para conducir ese análisis de necesidades de formación (Swierczek y Carmichael, 1985; Schneier, Guthrie y Olian, 1988; Hayton, 1990; Herbert y Doverspike, 1990; Nowack, 1991; Wright y Geroy, 1992; Bee y Bee, 1994; Boydell y Leary, 1996; Peiró, 1999); el marco conceptual más generalizado para considerar las necesidades formativas sigue siendo la tradicional categorización de McGehee y Thayer (1961), quienes distinguen el análisis organizacional, el análisis de las tareas y el de la persona

3.7 FORMACION CONTINUA EN COLOMBIA

Un total de 233 empresas de todo el país presentaron al programa Nacional de Formación Continua del Sena, sus proyectos para mejorar la competitividad de sus trabajadores, por medio de capacitación y actualización.

Dicha iniciativa del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, tiene como fin preparar a las cadenas productivas colombianas para volverlas más competitivas y elevar sus índices de calidad.

Las organizaciones productivas, que participaron en la convocatoria del Sena, buscan asociarse con la entidad para atender necesidades específicas de capacitación y actualización de sus trabajadores.

Por medio de esta alianza las empresas presentan sus proyectos de acuerdo a sus necesidades productivas y aportan el 50 por ciento del costo de la formación para sus trabajadores, el restante 50 por ciento es aportado por el Sena.

“Sacamos una convocatoria por 8.250 millones de pesos y la contrapartida que se le está pidiendo al Sena es de 21.700 millones, es decir, se está solicitando casi triplicar este monto por parte del Sena, esto sin contar con los recursos aportados

por las empresas”, explicó el director del Sistema Nacional de Formación del Sena, Juan Bayona.

El funcionario del Sena indicó que con estos recursos la entidad prevé apoyar a 100 de los 233 proyectos presentados. “Si logramos apoyar la totalidad de los proyectos presentados estaríamos beneficiando a 145 mil trabajadores del país, con capacitación dirigida a mejorar sus conocimientos en el área que labora”, dijo Juan Bayona.

La selección final de las empresas que cumplan con los requisitos para asociarse con el Sena, será dada a conocer el próximo 15 de octubre por la entidad y la formación a los empleados será un proceso que iniciará el 30 del mismo mes.

El período de la formación a los trabajadores de las empresas beneficiarias puede llegar a durar máximo un año y varía de acuerdo a la formación que imparta el Sena en alianza con las empresas colombianas.

La evaluación de los proyectos será adelantada con la participación de representantes del Sena, de expertos en el tema de actualización de trabajadores y de empresarios y trabajadores.

De los proyectos empresariales presentados al Programa Nacional de Formación Continua del Sena, 153 corresponden a unidades productivas del sector de comercio y servicios, 70 al de industria y construcción, y 10 al primario y extractivo.

En el sector de comercio y servicios, las propuestas de las empresas pertenecen a los subsectores económicos de seguros, transportes, banca y servicios financieros, servicios públicos domiciliarios, telefonía, salud, universidades e instituciones educativas, logística, hoteles, y gremios de la producción.

En el sector de industria, participaron empresas dedicadas a la producción de bebidas y licores; editorial; químico y farmacéutico; alimentos y confitería, vehículos y autopartes; textiles; siderúrgica y minería; pinturas, cauchos y sintéticos; maderas; aluminios; electrónica; hidrocarburos; construcción y obras de ingeniería.

En el sector primario y extractivo, las empresas presentaron proyectos en las diferentes áreas agropecuarias y agroindustriales, como banano y plátano, productos de maíz, café, entre otros.

Por su parte entidades gubernamentales y entes territoriales y locales aplicaron al Sena para desarrollar conjuntamente acciones de capacitación y actualización de su recurso humano.

Las empresas de Bogotá fueron las que más participaron en la convocatoria del Sena, con un total de 80 proyectos, seguidas por organizaciones productivas de Antioquia y el Viejo Caldas, con 54; los Santanderes con 46; la Costa Atlántica, con 23; el Occidente colombiano, con 21; los Llanos Orientales y la Orinoquía, con 10 (SNE 2006 Agosto 30)

5 METODO DE INVESTIGACION

Una vez desarrollado el contexto teórico en el que se enmarca el trabajo, en el presente capítulo se expone el planteamiento del estudio que se ha llevado a cabo.

En concreto se describe el proyecto de investigación en el que se integra el estudio y las organizaciones de informática y tecnología que han participado en él. También se exponen el diseño, la muestra y las hipótesis del estudio, se describen las variables y los análisis estadísticos realizados en el estudio. Esta revisión el contexto del sector y las organizacionales va a permitir contextualizar y comprenderle análisis de necesidades formativas

4.1 HIPÓTESIS

La dificultad para medir el impacto de los procesos de formación se evidencia en el cuestionamiento permanente de diferentes niveles de la organización sobre el valor agregado, efectividad y seguimiento de los mismos. Los programas de formación llevan a bajos niveles de motivación y compromiso de los colaboradores frente a los mismos. El diagnostico de necesidades realizado por terceros tiene un alto componente de subjetividad y percepciones y no sobre evidencias comprobables lo cual se refleja en el bajo impacto de los procesos y su contribución al resultado general de la compañía. La dificultad para medir el impacto de los procesos de formación conlleva a un recorte permanente de los presupuestos asignados para la formación y desarrollo de los colaboradores.

4.2 DESCRIPCION GENERAL DE LA ENCUESTA

Los datos obtenidos en la investigación son producto del estudio realizado en el sector de servicios subsector tecnología de informática y telecomunicaciones, el estudio realizado a empresas mayorista de informática y tecnología en Colombia en la comercialización de computadores y partes, cuentan con características muy particulares enmarcadas en la dispersión geográfica, tamaño en cuanto puntos de negocios y número de colaboradores, gran cantidad de procesos y procedimientos establecidos y alta normatividad y regulación del estado

El método a seguir para obtener los objetivos planteados se basa en la siguiente planeación:

Recolección de la información de sector cualitativa y cuantitativa, las empresas encuestadas están ubicadas como gran empresa, tomando para el estudio de investigación cinco de siete de esta categoría y una mediana empresa, la población total de esta categoría es aproximadamente de 1200 personas, total de personas que laboran en las seis empresas encuestadas 879 para una muestra del trabajo del 10% aprox. Estas personas pertenecen a diferentes áreas de la compañía, edad, sexo y tiempo de antigüedad.

- El diseño de encuesta cuenta con cinco focos o grupos determinadas de acuerdo al estudio teórico de la investigación y herramientas tomadas en los anexos de tablas de cuestionarios como base para la división: desempeño en el trabajo, competencias humanas, clima y cultura organizacional y direccionamiento estratégico para el respectivo desarrollo y medición
- Plan de procesamiento y análisis de la información recogida: deducción, análisis, síntesis.

4.3 DESCRIPCION GENERAL DEL SECTOR

Las empresas mayoristas de computadores y partes proveen o distribuyen sus productos a distribuidores minoristas que proveen un mercado de usuario final.

Pertenece al sector de SERVICIOS subsector TECNOLOGIA DE INFORMATICA Y TELECOMUNICACIONES

Las siguientes marcas son de fabricantes distribuidas por los mayoristas:

HP, Dell, IBM, Oracle, SAP, Lenovo, Epson de Colombia, Xerox, Sun Microsystems, 3Com, Kingston, ECS EliteGroup, Tripp-lipe, MSI, Hitachi, AOC, OKI, Intel, LG; Toshiba, Samsung, Sony, Titan, Ben Q, LEXMARK, Canon, Kodak, Genius, Creative, Xerox, Konica Minolta, Trendnet, Forza, Infosec, APC, CNet; CDP, Nexxt solution, Hacer, Viewsonic, Iomega, Maxtor, Foxcom, Pansonic, Gigabyte, NET, Seagate, Sandisk, Olympus, Novell, Sympletech, Cisco, Belkin, Aidata, Targus, Labtec, Stylo, Software: CA, EMCinsignia, IBMtrivoli software, McAfee, Microsoft, Symantec,

4.4 CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESA

El siguiente cuadro relaciona los nombres de las empresas encuestadas, por tamaño empresarial y de personal, activos y ventas totales, utilidad neta, antigüedad en el mercado, cobertura nacional y multinacional, con respectivo tamaño de muestra.

Cuadro 2 Características de empresas encuestadas

EMPRESA	GRAN EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	PLANTA PERSONAL	ACTIVOS TOTALES	VENTAS TOTALES	UTILIDAD NETA	ANTIGÜEDAD	MULTINACIONAL	PAISES	NACIONAL	CASA MATRIX	BOGOTA	MEDELLIN	CALI	BIMANGA	CUCUTA	EJE CAFETERO	BARRANQUILLA	MIAMI
MPS	X		215	105.544	264.235	2.513	12 años			X	Bogotá	X	x	x				X	
IMPRESISTEN	X		145	61.711	215.313	1.453	15 años			X	Bogotá	X	X	X	X			X	
MAKRO	X		180	57.929	100.030	867	15 años			X	Bogotá	X	x	x					
INTCOMEX	X		190	33.643	84.268	433	5 años	20	9		Bogotá	X	x	x	X	x	x	X	X
NESXYX	X		90	36.939	101.228	2.524	10 años			X	Bogotá	X							
NEXCOM		X	59	6.000	12.000	350	7 años			X	Bogotá	X	x	x	X	x	x		

879

24

12

10

13

10

19

88

Otras mayoristas como Grandes empresas:

SED INTERNATIONAL 15 años en el mercado Multinacional

Quorum multinacional 10 años; Costa Rica, Colombia, Panamá, Venezuela

Mediana empresa

Pólux 11 años casa matriz Bogotá, otras:

Compumax, Computer, Canal Digital, Cubix, Microm, PC smart

4.5 RESULTADOS OBTENIDOS

DATOS GENERALES DEL SECTOR

AREA DE DESEMPEÑO	PERSONAS	PORCENTAJE
Comercial ventas y gerentes de marca	31	35
Operaciones -logística -gestión documental –sistemas administrativo -recurso humano - mercadeo –compras	19	22
Financiero -tesorería - crédito y cartera –contabilidad	18	20
Total	88	100

EDAD	PERSONAS	PORCENTAJE
18-24 años	16	18
25-31	39	44
32-38	20	23
39-46	10	11
47-53	1	1
NC	2	2
Total	88	100

SEXO	PERSONAS	PORCENTAJE
Femenino	47	53
Masculino	41	47
Total	88	100

TIEMPO DE ANTIGÜEDAD	PERSONAS	PORCENTAJE
1 mes - 6 meses	16	18
7 mes - 1 año	19	22
1 año a 2	24	27
2 años a 3	10	11
4 años a 5	6	7
6años a 8	5	6
9 años a 10	2	2
12 y 16	2	2
Blanco	4	5
Total	88	100

NIVEL DE FORMACIÒN O EDUCACIÒN	PERSONAS	PORCENTAJE
Primaria	1	1
Bachiller	7	8
Técnico	23	26
Tecnólogo	12	14
Pregrado	33	38
Especialización	10	11
Doctorado	0	0
NC	2	2

DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

	CALIFICACION	PORCENTAJE
Expresa opiniones y sentimientos	3,7	5,6
Supera barreras en el puesto de trabajo	4,1	6,2
Piensa estratégicamente y toma decisiones correctas	4,1	6,2
Persevera en lograr objetivos del puesto	4,4	6,7
Esta preparado para cambios imprevistos	4,0	6,1
Escucha a las demás personas	4,3	6,7
Adopta conductas flexibles en solución de problemas	4,0	6,2
Tolera situaciones de presión	3,9	6,1
Tiene Confianza en sus compañeros de trabajo	3,7	5,8
Su comportamiento y lenguaje es adecuado	4,3	6,6
Sustenta criterios éticos en la gestión	3,7	5,8
Asume con responsabilidad actuaciones y decisiones	4,4	6,8
Emprende y busca oportunidades	4,2	6,5
Posee capacidad de trabajo solo y en equipo	4,5	6,8
Tiene habilidad para concentrarse a pesar de obstáculos	4,0	6,2
Sabe delegar y ser justo	3,7	5,7
Otro		
Total	65,1	100,0
Promedio	4,1	

COMPETENCIAS HUMANAS

	CALIFICACION	PORCENTAJE
Transmite conocimientos en beneficio de la organización	4,2	6,4
Es hábil para dirigir y motivar	4,0	6,0
Incentiva la comunicación interpersonal	3,9	6,0
Conciencia de si mismo	4,2	6,3
Domina rápidamente nuevas tecnologías	4,1	6,3
Actúa rápidamente de forma apropiada y precisa	4,0	6,0
Evita censurar a otros por sus errores	3,7	5,6
Establece prioridades personal y profesional	4,0	6,1
Conoce sus puntos fuertes y débiles	4,2	6,4
Está dispuesto a invertirse en usted	4,4	6,7
Autodominio	4,1	6,1
Comprende a los demás	3,9	6,0
Se deja formar y liderar	4,2	6,3
Actitud frente al trabajo	4,5	6,8
Habilidad frente al trabajo	4,6	6,9
Aptitud frente al trabajo	4,0	6,0
Otro		
Total	66,2	100,0
Promedio	4,1	

CLIMA ORGANIZACIONAL	CALIFICACION	PORCENTAJE
Esta orientado hacia el trabajo en equipo	4,3	13,1
Crea un clima propicio para el desarrollo del equipo	4,0	12,4
Desarrollo de potencial de los colaboradores	3,6	10,9
Establece buenas relaciones de trabajo y cooperación	4,4	13,5
Sensibilidad ante las necesidades de los colaboradores	3,9	12,0
El ambiente cumple normas para su desarrollo	3,9	11,9
Tecnología adecuada para realizar el trabajo	4,2	12,9
Sentido y cumplimiento de compromiso	4,3	13,1
Total	32,5	
Promedio	4,1	

CULTURA ORGANIZACIONAL	CALIFICACION	PORCENTAJE
Plan de carrera o ascensos a nuevos cargos	3,5	16,5
Espacios de entretenimiento	3,0	14,1
Coherencia en medidas disciplinarias	3,8	17,6
Lideres con paternidad de formación y crecimiento	3,4	15,9
Valores como base de las relaciones humanas	3,9	18,1
Solución de conflictos apropiados	3,8	17,7
Total	21,3	
Promedio	3,5	

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	CALIFICACION	PORCENTAJE
Conocimiento de la Misión de la empresa	4,1	7,8
Conocimiento de la Visión de la empresa	4,1	7,8
Comunicación Intraorganizacional	3,6	6,7
Conocimiento de cambios en el entorno	3,5	6,6
Presentación de evaluación de desempeño	3,4	6,4
conocimiento de los planes estratégicos de su área	3,8	7,2
Orientación de servicio a cliente interno	3,7	7,0
Orientación de servicio a cliente externo	3,8	7,2
Aprovechamiento de los recursos	4,1	7,8
Presentación adecuada de:	0,0	0,0
Capacitación para el trabajo	4,0	7,5
Inducción o entrenamiento pertinente	3,8	7,2
Conocimiento de la empresa	4,1	7,8
Conocimiento de los compañeros de trabajo y	3,3	6,3
Labor y cargo desempeñado por los compañeros	3,5	6,5
Total	53,0	99,9
Promedio	3,8	

CARGO DE MAS ROTACION	CALIFICACION	PORCENTAJE
Comercial	33	34,0
Gerente de producto	12	12,4
Técnico RMA o garantías	8	8,2
Operaciones	5	5,2
Administrativa	5	5,2
Contabilidad	3	3,1
En blanco	31	32,0
Total	97	100,0

CAUSAS	CALIFICACION	PORCENTAJE
Economía	3	5,2
Falta de apoyo	1	1,7
Remuneración o salario bajo	9	15,5
Incumplimiento de metas o resultados	14	24,1
Presión laboral	8	13,8
Insatisfacción	9	15,5
Inestabilidad	4	6,9
Aprendices	1	1,7
Falta compromiso	6	10,3
Lideres de la organización	3	5,2
Total	58	100,0

CUAL ES EL PROBLEMA	CALIFICACION	PORCENTAJE
Mercado competitivo	6	12,5
No plan de carrera	4	8,3
Intensidad horaria alta y desorden	2	4,2
Aptitud	3	6,3
Soluciones inadecuadas	2	4,2
Inadecuada contratación	6	12,5
Entrenamiento	5	10,4
Marca inestable	4	8,3
Ambiente organizacional	4	8,3
Seguimiento y evaluación de desempeño	5	10,4
Invertir en formación y desarrollo	7	14,6
Total	48	100,0

A QUIEN AFECTA

	CALIFICACION	PORCENTAJE
Clientes	8	26,7
Ejecutivo de cuenta	5	16,7
Procesos	5	16,7
A la organización	8	26,7
Los empleados	4	13,3
Total	30	

CONSECUENCIAS

	CALIFICACION	PORCENTAJE
Mejores propuestas	6	13
Incumplimiento en incentivos	4	9
Rotación	4	9
Baja productividad	5	11
Reproceso	4	9
Bajo rendimiento	4	9
Desgaste administrativo	4	9
Mal servicio interno y externo	4	9
Secuencia en la labor	3	6
Perdida en el procesos productivo	2	4
Perdida de negocios	2	4
Desmotivación	5	11
Total	47	100

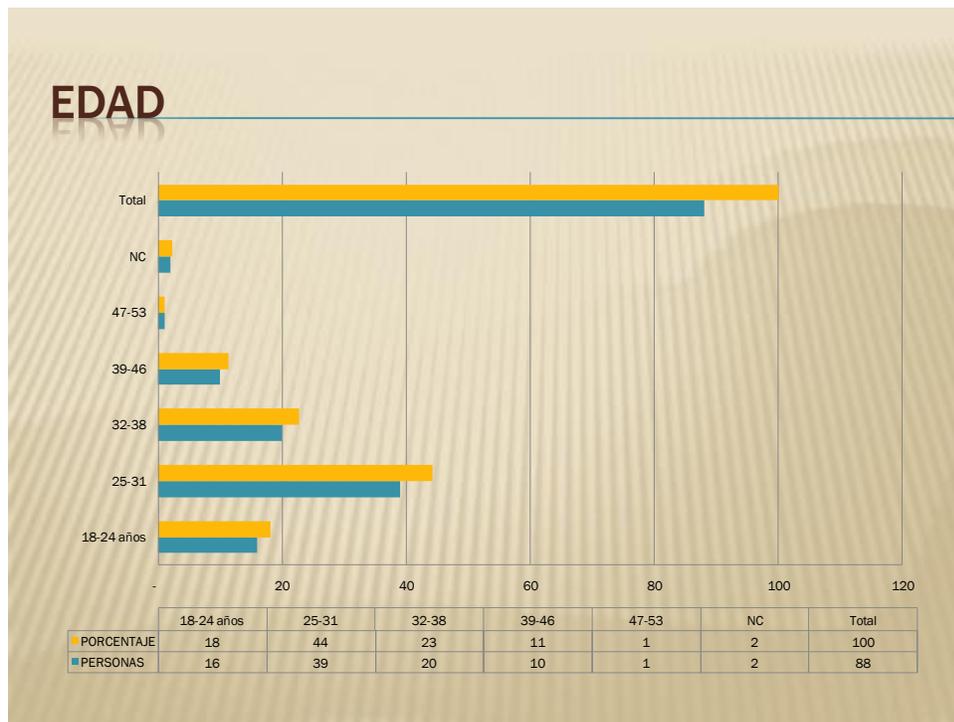
SUGRENCIAS	CALIFICACION	PORCENTAJE
valorar esfuerzo y auto motivación	3	
mas actividades lúdicas	2	
asensos y meritos	1	
Mas atención a capital humano	10	
TOTAL	16	

Que otras actividades practica fuera de su horario de trabajo		
Arte	CALIFICACION	
<i>Dibujo pintura diseño decoración</i>	7	
Deporte	10	
Trotar, caminata, atletismo	6	
Futbol	8	
Ciclismo	4	
Basquetbol, bolos	3	
Tenis natación tenis	4	
Voleibol	3	
Gimnasio patinaje	4	
Otros	4	
Cine	3	
Comer	1	
Rumba	2	
Recreación en familia	2	
Lectura	6	
Teatro	3	
Ganadería	1	
Música	3	
Ingles	1	
Internet juegos de video	2	
Trabajo social comunidades menos favorecidas	1	
Tv	1	
Ir de compras	1	

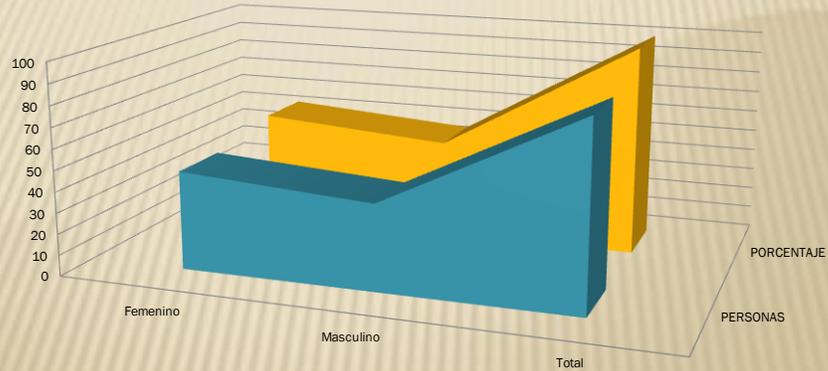
Grafico 3 Áreas de desempeño



Grafico 4 Edad y sexo



SEXO



	Femenino	Masculino	Total
PERSONAS	47	41	88
PORCENTAJE	53	47	100

Gráfico 5 Tiempo de antigüedad

TIEMPO DE ANTIGÜEDAD



	1 mes - 6 meses	7 mes - 1 año	1 año a 2	2 años a 3	4 años a 5	6 años a 8	9 años a 10	12 y 16	blanco
PERSONAS	16	19	24	10	6	5	2	2	4
PORCENTAJE	18	22	27	11	7	6	2	2	5

Gráfico 6 Nivel de formación

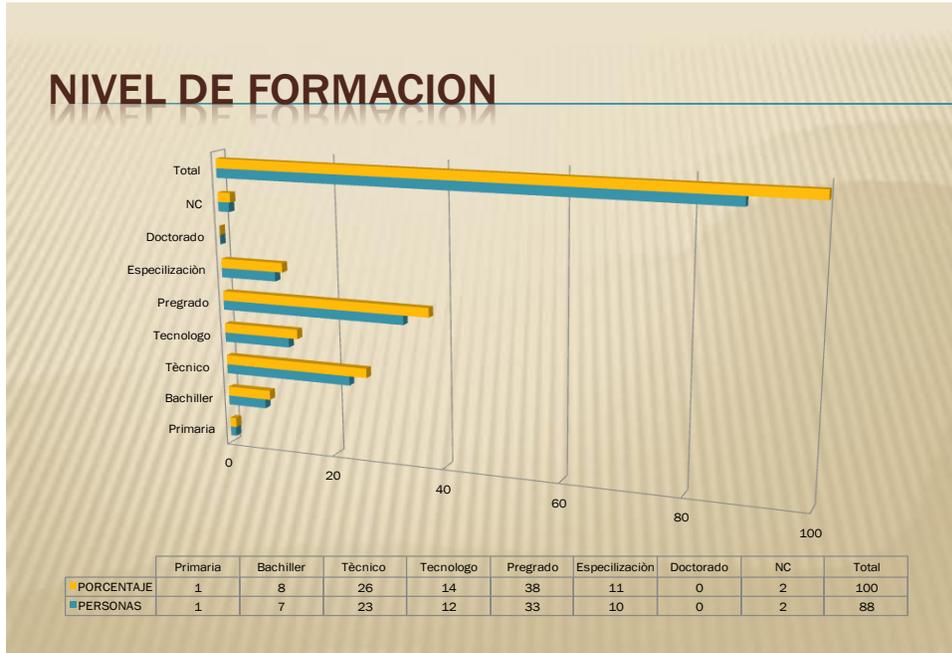


Gráfico 7 Desempeño en el trabajo

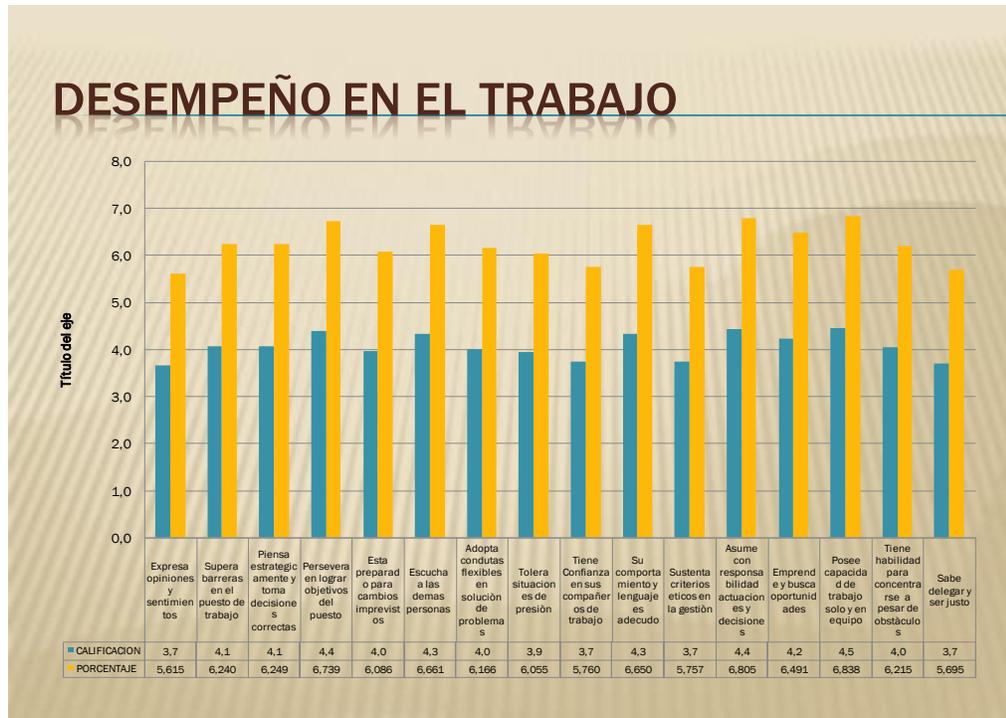
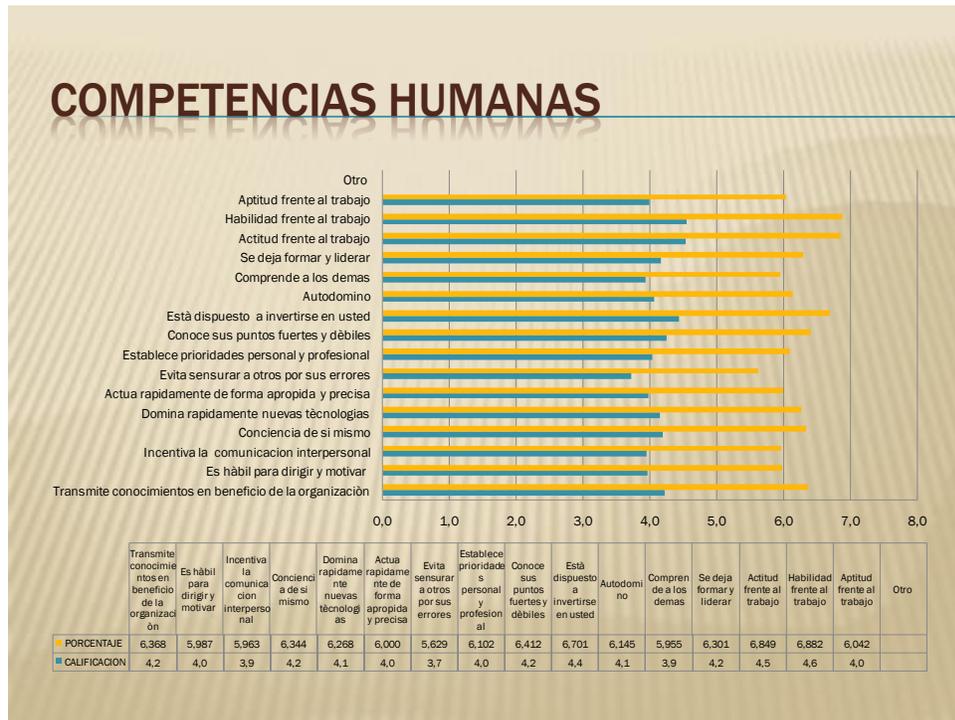


Gráfico 8 Competencias Humanas



Gráfica 9 Clima organizacional



Gráfico 10 Cultura organizacional



Gráfico 11 Direccionamiento estratégico



Gráfico 12 Cargo de más rotación

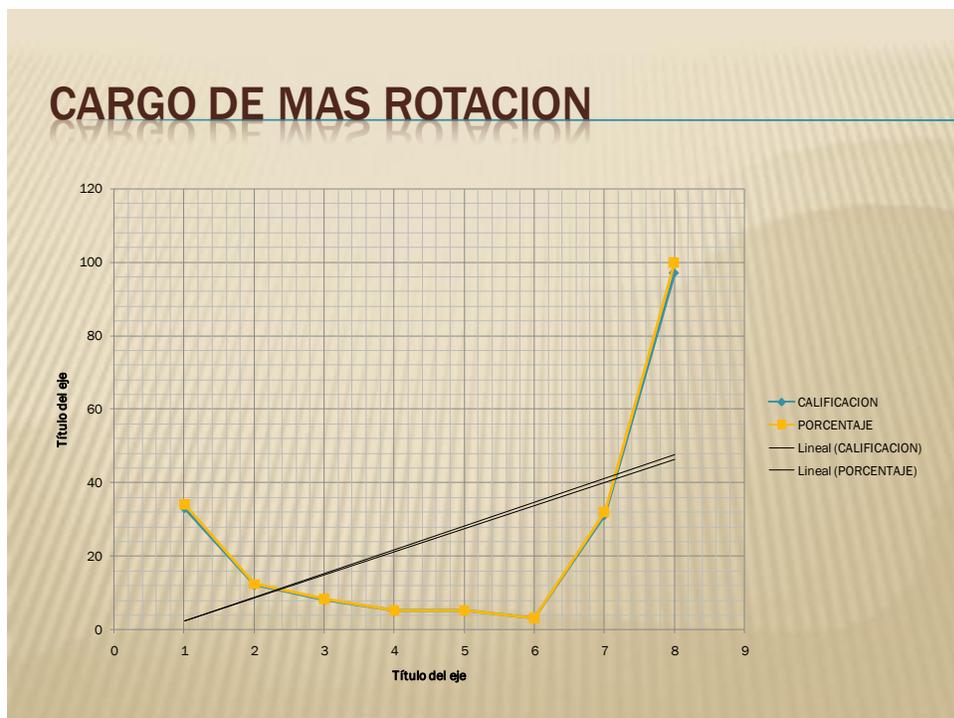


Gráfico 13 causas

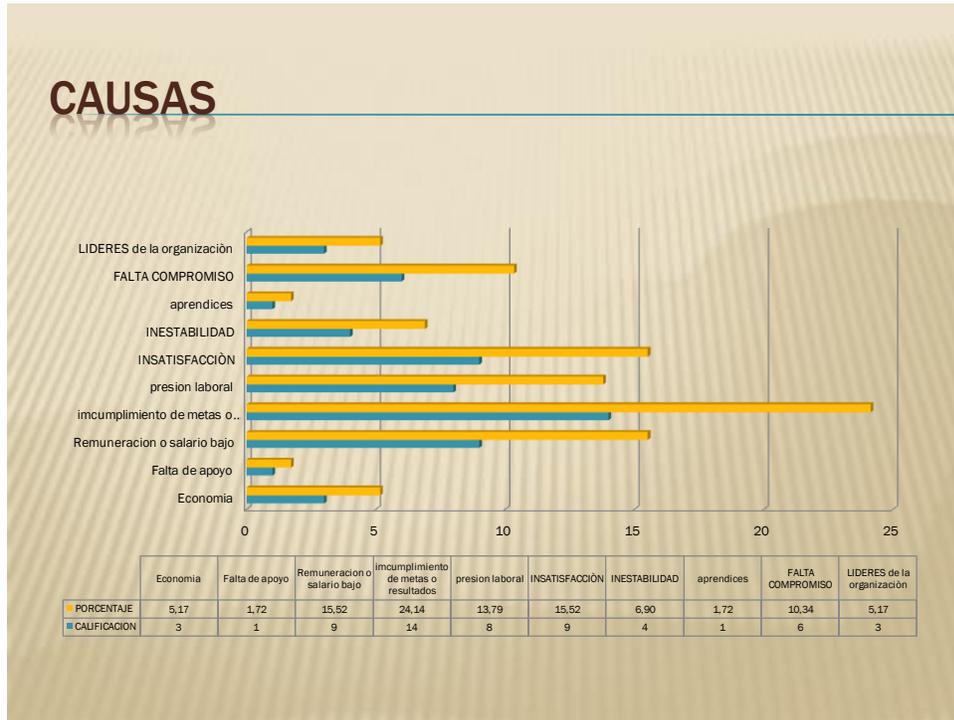


Gráfico 14 Problema

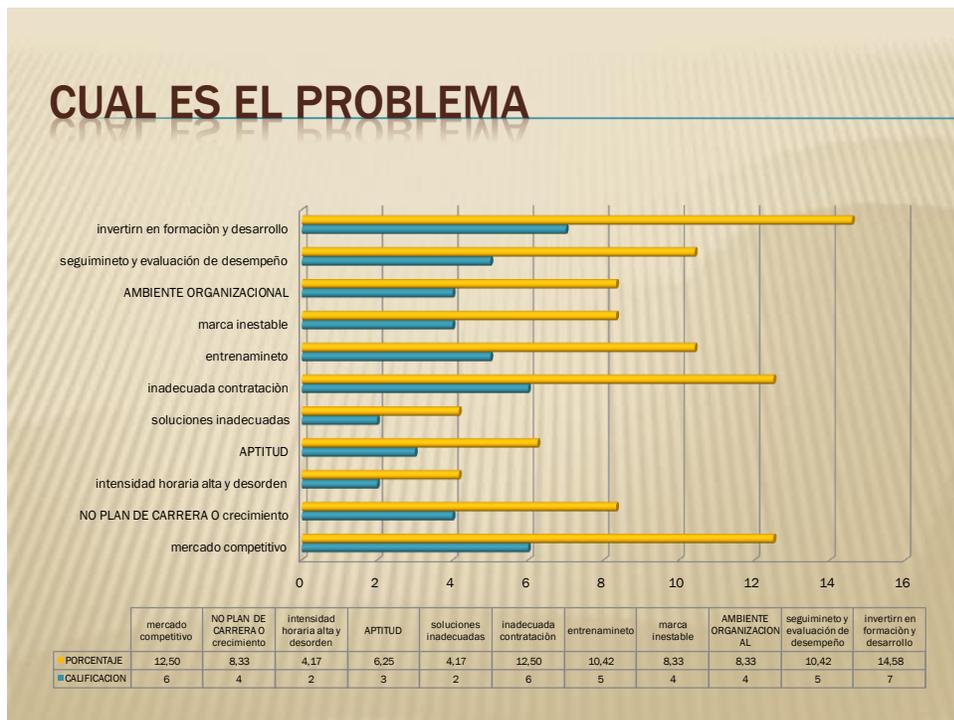


Grafico 15 A quien afecta

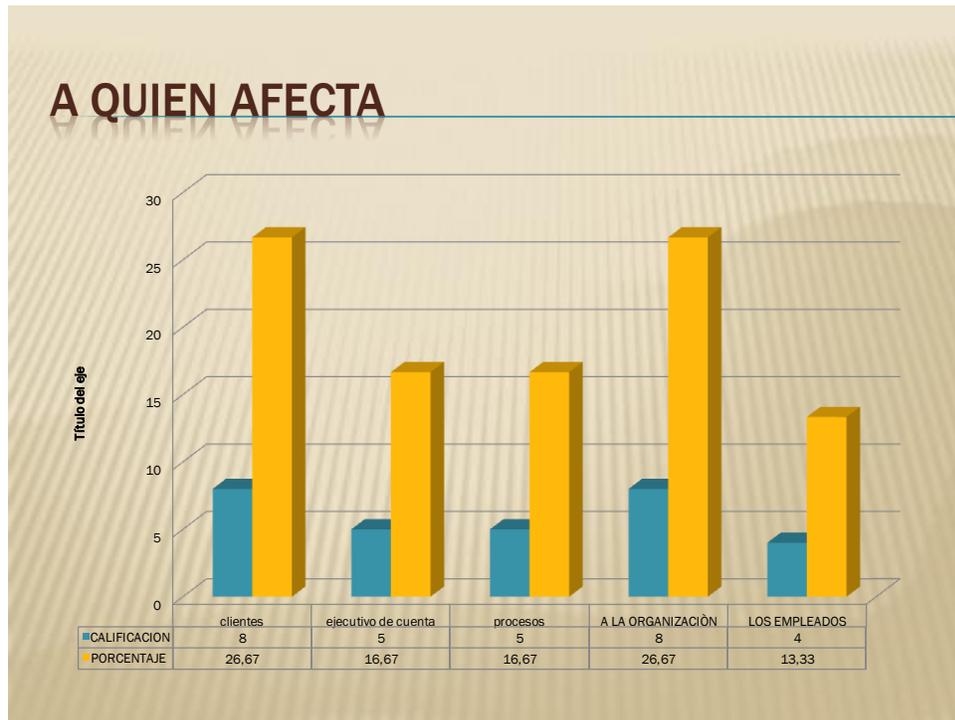
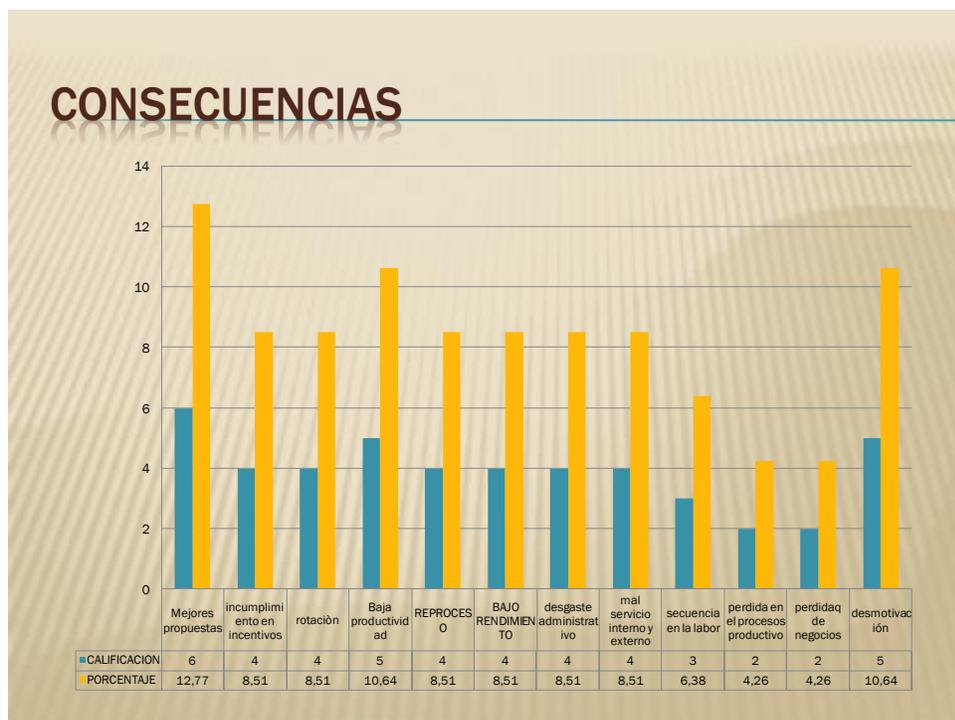


Gráfico 16 Consecuencias



Análisis

El desarrollo de temas sin tener en cuenta las debilidades y fortalezas individuales de los participantes, sin estar basado en un modelo de competencias, lleva a una baja motivación y compromiso de los colaboradores, cuestionamientos permanentes de diferentes estamentos de la organización sobre el valor agregado, la efectividad, el seguimiento y el bajo impacto de los procesos de formación en el resultado general de la compañía.

El no tener en cuenta los estilos de aprendizaje y las motivaciones individuales no produce niveles adecuados de motivación y compromiso frente a los programas de formación por lo tanto tienen un bajo impacto en los resultados generales de la compañía.

Las empresas invierten de forma muy tímida en el desarrollo de su recurso humano, por motivos que varían desde la inexistencia de políticas y estrategias de administración, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como recurso de la empresa que puede constituirse en una ventaja competitiva.

Los modelos tradicionales de capacitación y entrenamiento están altamente influenciados por:

- No se tiene en cuenta el grado de conocimientos de los participantes para el desarrollo de temas.
- La responsabilidad recae sobre un área específica.
- La calidad de la educación se ve afectada por muchos factores exógenos.
- No se tiene en cuenta el estilo de aprendizaje de los participantes.
- Existe una alta pasividad de los participantes frente al proceso educativo.

La formación basada en competencias (FBC) puede ser entendida como un proceso abierto y flexible de desarrollo de competencias laborales que, con base en las competencias identificadas, ofrece diseños curriculares, procesos pedagógicos, materiales didácticos y actividades y prácticas laborales a fin de desarrollar en los participantes, capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y trabajadores. (Irigoin y Vargas, 2003:67)

En conclusión se guía al nuevo empleado para que:

- preste atención al más mínimo detalle
- luche por conseguir la perfección
- dé lo mejor de su capacidad en el desempeño de su trabajo específico
- mantenga estrecha comunicación con los colegas

5.6 RESPUESTA A LA HIPÓTESIS

El trabajo se basa en una investigación exploratoria – descriptiva, el estudio de las competencias en el contexto que nos concierne, aún no han sido suficientemente estudiadas y las conclusiones existentes no son aún determinantes asimismo, se pretende describir en todos sus componentes principales – el “enfoque de competencia”, analizando a su vez como se comporta tal enfoque en el dominio organizacional del sector.

Se puede concebir a la Formación Profesional Basada en Competencias como un programa en el que los resultados esperados (competencias) y los objetivos de aprendizaje (indicadores y evaluación) son especificados anticipadamente por escrito. Además, cada uno de estos componentes está visiblemente vinculado con un proceso de enseñanza. La formación por competencias es una manera de estructurar el proceso educativo, que contribuye a proporcionar conocimientos, habilidades, hábitos, valores, actitudes, motivos, donde el individuo alcance un desarrollo del pensamiento y formaciones más amplias y profundas que traen como resultado un desempeño efectivo de su labor.

5. PROPUESTA DEL PROYECTO - DESARROLLO DEL ESQUEMA

Como respuesta al bajo impacto de los procesos de formación y desarrollo en el resultado de la compañía, a los cuestionamientos permanentes de diferentes estamentos de la organización sobre el valor agregado, efectividad y seguimiento, a la baja motivación y compromiso de los colaboradores y recorte de los presupuestos asignados para la formación y el desarrollo de colaboradores, se plantea un esquema de formación y desarrollo basado en gestión por competencias, cuya estructura se presenta a continuación:

Cuadro 3 Pilares de la formación y desarrollo

Aprender a conocer	Aprender a hacer	Aprender a vivir juntos
Cognitivo, analizar, argumentar y comprender. Posibilidad de acceder a conocimientos generales, avanzados o especializados por los propios medios y en forma permanente, ello implica necesariamente la habilidad para aprender a aprender. Importante el concepto del autodiagnóstico y autoreconocimiento de debilidades y fortalezas.	Formación profesional poner en practica el conocimiento. Desarrollo de habilidades técnicas necesarias para el desempeño de un gran número de situaciones y de experiencias sociales o de trabajo, bien sea en el ámbito individual o colectivo.	Trabajo en equipo A partir del desarrollo de la capacidad para reconocer y entender al otro en todas sus dimensiones, para trabajar cooperativamente y para solucionar conflictos; en el marco del pluralismo, la equidad y la tolerancia.
Aprender a ser		Aprender a aprender
Aptitud criterios sólidos, toma de decisiones Para que cada cual tenga la posibilidad de realización personal, a partir de la proyección de su propia personalidad, desde sus capacidades, caracterizándose por su autonomía, buen juicio y responsabilidad personal.		Implica el desarrollo de competencias para la adquisición, organización y manejo de información, así como de estrategias cognitivas y metacognitivas para la administración de la misma, de acuerdo con las circunstancias y necesidades.

Con base en estos pilares entendemos que al interior de las organizaciones las actividades de formación y desarrollo hacen parte de un proceso sistemático que nace desde el momento en que un ser humano ingresa a formar parte de la Organización, continua a lo largo de su vida laboral y debe perdurar después de su retiro.

Basados en el modelo de competencias se propone fijar porcentajes a los pilares referenciados en la tabla anterior así:

Aprender a ser 50%

Aprender a aprender 20%

Aprender a vivir juntos 15%

Aprender a hacer 8%

Aprender a conocer 7%

La anterior ponderación obedece a entender que solo en la medida que el ser humano se potencialice en su individualidad, adquiriendo niveles adecuados de madurez personal, logrará ser exitoso en las otras esferas de desempeño entendiendo allí las relaciones, el hacer y el conocer, bajo la perspectiva de un continuo de desarrollo y cancelando la opción de ser un producto terminado.

Cada uno de estos pilares requiere unas herramientas que permita unidad con la u fundamentación teórica al interior de las organizaciones. A continuación describimos cada uno de los pilares. Para efectos de este documento es necesario aclarar:

- En el pilar I, se proponen dos instrumentos que se encuentran en proceso de convalidación.
- Los pilares II, III, IV y V se sugiere deben ser trabajados y estructurados por expertos.

- En el desarrollo de los pilares II, III, IV y V se mencionan algunas pruebas comerciales que pueden ser utilizadas, pero este documento no busca restringir el uso de otras pruebas.

PILAR I: APRENDER A CONOCER

Instrumentos

Autoevaluación y perfil de conocimiento

Evaluaciones dirigidas (las cuales deben ser construidas para cada rol)

Objetivo: Permitir un espacio al colaborador en el cual a través de instrumento planteado pueda reconocer cual es su perfil de conocimiento frente a las exigencias del rol que ocupa.

Metodología: Cada líder de área debe construir la autoevaluación y evaluación dirigida de conocimientos para cada uno de los cargos bajo su responsabilidad, asesorado por una persona del área de talento humano.

A partir de la resolución tanto de la autoevaluación y evaluación, el colaborador identifica su nivel de conocimiento y desconocimiento frente al tema y construye su perfil.

Producto de esta identificación de su perfil de conocimiento, define las acciones a seguir e inicia un plan de estudios que le permita cerrar sus brechas; el proceso es cíclico y dinámico de tal manera que perdure en el tiempo y siempre se cuente con el nivel de conocimiento requerido.

Rol de gestión de talento humano: Asesorar a los líderes de área en la construcción de la autoevaluación y evaluación. Revisar la coherencia pedagógica del plan de estudios, crear instrumentos que apoyen el proceso de aprendizaje y

monitorear en conjunto con los líderes el cumplimiento de los planes de estudio y evaluar su eficacia.

PILAR II: APRENDER A HACER

Instrumento

El instrumento debe crearse de acuerdo con el tipo de habilidad que se busque desarrollar; para tal efecto se debe contar con centros de evaluación (assesment center) ó listas de chequeo en donde el líder de equipo actuando como “coach” realice las evaluaciones correspondientes y se fijen los planes de desarrollo inmediatos para cerrar las brechas existentes, articulados a la planeación del área y la estrategia corporativa.

Objetivo: Medir el grado de habilidad, destreza o pericia técnica que tiene un colaborador en el desempeño de su gestión.

Metodología: A partir de la documentación de los procedimientos requeridos en el desempeño de cada cargo, el Líder de área debe monitorear el cumplimiento de los mismos, verificando el nivel de habilidad con el que cuentan cada uno de los colaboradores, para ello deberá apoyarse en listas de chequeo o generar ambientes simulados que le permitan ver una muestra del comportamiento.

Del mismo modo cada persona al recibir la retroalimentación de su Jefe en su función de “coach”, sobre su nivel de habilidad deberá buscar las razones por las cuales no cumple el procedimiento, entendiendo la causa, proponiendo acciones correctivas y preventivas que garanticen la adquisición del nivel de habilidad requerido.

Rol de gestion de talento humano: Monitorear los procedimientos de las áreas y construir a partir de ellos manuales de entrenamiento que no solo contengan el

como desarrollar los procedimientos sino que incluya aspectos relevantes de relación y comportamiento esperados.

PILAR III: APRENDER A VIVIR JUNTOS

Instrumento

Se sugiere realizar evaluaciones de 360 grados, dependiendo del nivel de madurez cultural de la organización. En caso que estos niveles de madurez no se hayan alcanzado se podrían utilizar pruebas de personalidad como Wartegg, PPA, entre otras.

Objetivo: Determinar dentro de las competencias genéricas de la compañía la competencia de relaciones interpersonales, definiéndola en relación con la cultura organizacional, medirla y monitorearla.

Metodología: A través de la aplicación de pruebas y sus resultados se brinda al colaborador la información que le permita aprender a reconocer y entender al otro en todas sus dimensiones, que genere relaciones cooperativas .

Rol de Gestión de talento Humanos: Construir instrumentos que permitan medir la competencia y monitorearla en conjunto con los líderes.

PILAR IV: APRENDER A SER

Instrumento

Se sugieren pruebas de personalidad como Wartegg y/o PPA

Objetivo: Permitir un espacio al colaborador en el cual a través de la aplicación de una batería de pruebas de personalidad, conozca y apropie los principales rasgos y motivos de su personalidad, planteando oportunidades de mejora en aquellas

áreas en las que se considere conveniente realizar algún tipo de intervención, que lleven a la consecución de mejores niveles de autonomía y responsabilidad personal.

Metodología: A partir del informe psicológico, se brinda al colaborador la información suficiente de si mismo que le permita tomar acción sobre aquellos aspectos que interfieren en su nivel de realización personal y emprende planes de modificación de conducta. Esto le permitirá a la persona hacer uso de la razón, hacerse entender, ser capaz de sentir y conocer el mundo, tener criterio y ser libre.

Rol de Recursos Humanos: Brindar información a cada colaborador sobre si mismo, construir en conjunto los planes de acción y realizar monitoreos permanentes. Además debe brindar a los líderes de área información pertinente sobre cada uno de los colaboradores que conforman su equipo, de tal manera que le permitan apoyarlo en su proceso de mejoramiento y asumir las mejores maneras de direccionar la gestión de los mismos. Ello implica que este rol en La gestión de talento humanos debe ser manejado por un profesional en psicología que garantice el dominio del tema y el manejo ético de la información.

PILAR V: APRENDER A APRENDER

Instrumento

Se sugieren algunos módulos de la Prueba de Inteligencia para adultos WAIS acompañada de una prueba de Investigación de estilos de aprendizaje IEA.

Objetivo: Permitir un espacio al colaborador en el cual a través de la aplicación de unos módulos de la prueba de inteligencia para adultos, conozca los recursos intelectuales y cognoscitivos que posee y a través de los cuales establece su

relación con la realidad, permitiéndole procesar la información, consolidar su aprendizaje y transferirlo a las situaciones en donde lo requiera.

Metodología: A partir del informe psicológico, se brinda al colaborador la información suficiente de si mismo que le permitan tomar acción sobre aquellos aspectos que interfieren en la adquisición, organización y manejo de la información, de tal manera que lo capitalice en sus procesos de aprendizaje autónomo y asuma retos de desarrollo.

Rol de Gestión de talento Humano: Brindar información a cada colaborador sobre si mismo e identificar y monitorear su aplicación en sus procesos de aprendizaje.

5.1 VENTAJAS DEL MODELO

El modelo basado en gestión por competencias aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.

- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose en un proceso de Ganar-Ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.
- La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación

5.2 CONTRIBUCIÓN DEL MODELO

El modelo planteado permite a las áreas de recursos humanos asumir un rol estratégico y de impacto al interior de las organizaciones, posibilita establecer la gestión humana como un pilar importante de la estrategia de la compañía. A la organización en general le permite incrementar sus niveles de productividad y reducir costos derivados de los procesos basados en modelos tradicionales de capacitación.

Del mismo modo contribuye a que las áreas de gestión humana y los líderes de área determinen necesidades objetivas de formación y desarrollo a nivel individual, generen programas de desarrollo individual, midan la efectividad del impacto de los procesos de formación, cambien el paradigma frente a la responsabilidad de la formación y desarrollo y a la vez calculen el retorno de la inversión sobre cada uno de los procesos que se adelanten.

5.3 RECOMENDACIONES

Prueba 360°

El feedback de 360°, es una técnica relativamente nueva en Europa, se está convirtiendo en una de las más utilizadas en el ámbito organizacional; aunque todavía es una de las intervenciones menos comprendidas e investigadas. Se ha utilizado para diferentes propósitos: liderazgo y desarrollo directivo, evaluación del desempeño y/o sistemas de dirección del desempeño, medida de las percepciones y conductas relacionadas con los clientes, planificación de la promoción, evaluación cultural general e iniciativas de cambio organizacional (Véase Church y Bracken, 1997). Sin embargo, se ha convertido en una técnica popular, principalmente, para el desarrollo directivo Ward (1997) apunta las características clave del feedback de 360°.

En concreto

- 1) Es la recogida sistemática y posterior feedback de datos sobre el desempeño de una persona o grupo, proporcionados por un número de personas (“stakeholders”). Estas personas se ven afectadas por el desempeño de la(s) persona(s) evaluadas y tratan con ella(s) lo suficiente como para ser capaces de responder cuestiones específicas sobre la forma en que las personas evaluadas interactúan con ellas. El autor matiza que la palabra “desempeño” se refiere a la calidad de los procesos interactivos de la persona más que a los resultados que producen
- 2) Esta técnica mide en detalle las conductas y competencias mostradas por la persona o grupo en la consecución de metas

- 3) Los participantes pueden ser evaluados confidencialmente por ellos mismos, sus superiores, sus subordinados, miembros del equipo (iguales), clientes externos/internos, proveedores, familia y amigos
- 4) Lo que se juzga son las conductas y no las intenciones que hay detrás de esas conductas
- 5) Los datos de feedback tienen muchos usos, incluyendo el desarrollo, la evaluación, la construcción de equipos, la validación de la formación, el desarrollo organizacional y la remuneración.
- 6) La técnica presenta el feedback de una forma potente, que puede impactar en la cantidad y calidad de los datos de desempeño, las comunicaciones, la motivación del personal y los roles de las personas implicadas
- 7) Los resultados de la evaluación son una mezcla de puntos fuertes y áreas que necesitan desarrollo, alguna de esta información es esperada y otra no
- 8) El 360° no es un proceso rápido, hay una serie de etapas importantes, una vez se ha recogido el feedback y se ha informado sobre qué es esencial para que cambie la conducta
- 9) El feedback de 360° se ha convertido, recientemente, en una técnica popular, debido a los cambios en lo que las organizaciones esperan de sus empleados, el creciente énfasis en la medida del desempeño, los conceptos cambiantes sobre dirección y actitudes más receptivas. La técnica utilizada para recoger datos para el feedback de 360° es, casi de forma invariable, el cuestionario.

Capacitación: Después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y

las actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente. Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayores responsabilidades en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles para muchos efectos prácticos. La mayor parte de las organizaciones de tamaño mediano y grande pone a disposición de sus empleados una basta gama de oportunidades. Es importante, sin embargo, que los capacitadores lleven a cabo un análisis de necesidades para cada curso específico, para determinar si el curso es verdaderamente necesario y, en ese caso, que debe comprender.

Del análisis de necesidades surgen los objetivos de capacitación y desarrollo. Los capacitadores pueden planear el contenido del curso a partir de estos objetivos e incorporar tantos objetivos de aprendizaje como sea posible.

El desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más concretas, simultáneamente constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación del personal⁹.

Compensaciones: se considera compensaciones a la suma del salario, beneficios monetarios (becas de estudio, bonos de producción, etc.) y todos los beneficios no monetarios (alojamiento, servicio de alimentación, traslados, convenios colectivos de salud, etc.) A ello se suma un conjunto de pagos asociados a las condiciones de trabajo y otros de carácter social, tales como, aguinaldos, asignaciones escolares, asignación de casa, y otros tipos de ayuda social.¹⁰

⁹ Werther, William; Davis, Heith; “Administración de personal y recursos humanos”, México D.F., McGraw-Hill/Interamericana S.A., 1995.

¹⁰ Consejo Minero, Perfil y evolución de los recursos humanos en la Gran Minería, 2000.

Un programa de capacitación por competencias se caracteriza según Leonar Mertnes (Mertens 97) de la siguiente forma.

- Las competencias que los trabajadores tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y son de conocimiento público.
- Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y son de conocimiento público.
- La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.
- La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
- El progreso de los trabajadores en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.
- La instrucción es individualizada al máximo posible.
- Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación
- El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos. El ritmo de avance de la instrucción es individual y no por tiempo.
- La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
- Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluyen una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligatorias y las opcionales.
- El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
- Debe evitarse la instrucción frecuente en grupos grandes.

- La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
- Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.
- Requiere la participación de los trabajadores y el sindicato en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias.

La capacitación sobre la base del modelo de gestión de las competencias conlleva tres áreas para su control eficaz, una parte teoría, una parte de laboratorio donde se entregan herramientas teóricas para desarrollar las competencias necesarias y una evaluación en terreno en el puesto de trabajo, donde se medirá la efectividad de lo aprendido en forma teórica y en forma empírica a escala en el laboratorio. Lo anterior sería una reevaluación de los conocimientos y técnicas aprendidos

Las compensaciones es compensar sobre la base de las competencias de cada trabajador y al desempeño efectuado; esto nace del surgimiento de un nuevo sistema basado en competencias ya que con esto el factor clave de éxito pasa a ser las competencias, es aquí donde es imprescindible configurar un programa de incentivos y recompensas premiando el nivel de competencias que el trabajador posee. Si bien esta nueva idea parece sencilla de realizar, en la práctica no lo es ya que comienza a derrumbarse el paradigma de remunerar a las personas por el puesto de trabajo que ocupan y pasa a desplazarse por uno nuevo el cual es remunerarlos por las habilidades y las competencias que demuestran tener, es a raíz de esto que surge la necesidad de reconocer de un modo más importante las capacidades y cualidades de los trabajadores. De todas formas si las empresas deciden hacer suya la idea de remunerar a sus empleados basándose en las competencias que desarrollan, es primordial un compromiso general de ellas y crear una nueva política de remuneraciones; es menester comenzar a basarse en

estas nuevas políticas puesto que de no ser así la empresa no obtendrá los beneficios acordados.

Control: Aún en las situaciones en que las actividades de recursos humanos parecen desenvolverse satisfactoriamente, los departamentos de personal aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito, pudiendo citar el control presupuestal como un método generalmente utilizado. Otra forma de ejercer control podría ser por ejemplo, llevar a cabo una evaluación del grado de eficacia que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización¹¹.

Evaluación: mediante una evaluación integral de las actividades de personal de una organización se conoce la forma en que se administran los recursos humanos de una organización. Su objetivo es garantizar que los gerentes operativos y los jefes especialistas de personal lleven a cabo las políticas vigentes de personal que mantengan una fuerza efectiva de trabajo¹⁸

Muchas veces los directores o gerentes de Talento humano experimentados, establecen objetivos de evaluación tan amplios, como calidad, productividad, seguridad, y cumplimiento legal, durante el “proceso de planificación” y después evalúan sus estrategias con base en diferentes criterios, como costos, reacciones del empleado, opiniones de la dirección y resúmenes de actividad. Esto no quiere decir que los criterios no resulten apropiados, pero puede ser que reflejen o no, objetivos más amplios. Es posible permanecer dentro de un presupuesto, tener empleados que aseguren que les gusta sus actividades, y desempeñen todas las que usted les indique y aún así fracasar en aumentar la calidad del producto, la seguridad y el cumplimiento legal. De esta manera separar la evaluación de lo

¹¹ Werther, W.; Davis, H.; “Administración de personal y recursos humanos”, 1995.

que es la planificación del recurso humano en su conjunto global, implica riesgos reales, por lo tanto es imprescindible considerarlo simultáneamente, por esto los mismos criterios y brechas que definen la planificación deben ser los adecuados para la evaluación¹².

Introducción al tema de la variable competencias.

Esta subárea, implica controlar los avances de las intervenciones en recursos humanos desde las distintas fases, sirviendo en cada una de retroalimentación inmediata, a la vez entrega en términos prácticos los resultados finales de todos los procesos en forma de mejoramiento continuo de los individuos llevando con ello a elevar el nivel de productividad planteado por la organización.

¹² Milkovich, G; Boudereau, J; “Dirección y Administración de recursos humanos”, 1988; 135

Tabla 1 LAS DIECISÉIS COMPETENCIAS REFERENCIALES ¹³

- 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 con precisión.
- 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.

¹³ McCauley . 1989 – texto <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>

- 10) Establecer buenas relaciones en la empresa: saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.
- 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 un buen manejo de las relaciones personales: 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.

Tabla 2 INSTRUMENTO ANÁLISIS DE PROBLEMAS

ANÁLISIS DE PROBLEMAS, CARENCIAS, CONFLICTOS

Dentro de cada organización existe un sinnúmero de problemas, carencias, conflictos que entorpecen su trabajo, por favor complete la siguiente tabla con los problemas que existen en su trabajo.

NOMBRE: _____ **CARGO:** _____

<p>¿Cuál es el problema, carencia, conflicto?</p> <p>Explique brevemente.</p>	
<p>¿En dónde se genera el problema, carencia, conflicto?</p> <p>(Qué áreas o personas lo generan)</p>	
<p>¿Este problema, carencia, conflicto a quien más le afecta?</p> <p>(Persona, cargo, área)</p>	
<p>¿Por qué cree usted que se genera este problema, carencia, conflicto?</p>	
<p>¿Cómo cree usted que afecta este problema, carencia, conflicto a la empresa? (Consecuencias)</p>	
<p>Que nota le pone al problema (7 gran problema y 1 problema mínimo)</p>	

Tabla 3 Clima organizacional

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación encontrará una serie de afirmaciones acerca de la Empresa en que usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes: Muy de acuerdo; de acuerdo; en desacuerdo; muy en desacuerdo. Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa.

Sea lo más honesto posible. La encuesta es anónima.

	Muy De acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Mi jefe delega trabajo en sus subordinados				
En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error				
En esta empresa no existe mucha confianza entre un superior y un subordinado				
En algunas labores no he sabido quien es mi jefe				
Lo que le importa a mi jefe es lograr los objetivos cueste lo que cueste.				
A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos.				
Mi jefe siempre pide la opinión de sus subalternos				
En esta empresa no siempre está claro quien toma las decisiones				
Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta				
A veces trabajamos en forma desordenada y sin planificación				
Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades				
En esta empresa los que se desempeñan mejor pueden llegar a ocupar puestos superiores				
En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho				
Me doy cuenta que existe lealtad hacia la empresa				
Cada cierto tiempo temo por mi trabajo				
Encuentro que mis remuneraciones están en la media del mercado				
En esta empresa es difícil hacer amigos				
Las personas están satisfechas de estar en esta empresa				
Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien				
La empresa se caracteriza por un ambiente cómodo de trabajo				
Existe buena iluminación donde yo trabajo				
Hay sectores dentro de la empresa que son muy inseguros				
Existen muchos ruidos molestos al interior de la empresa				
Tenemos tecnología de punta para realizar bien nuestro trabajo				

PREGUNTAS FRECUENTES SOBRE COMPETENCIAS LABORALES

¿QUÉ ES UNA CALIFICACIÓN LABORAL?

Las unidades de competencia constituyen módulos con un claro significado y valor en el trabajo. La agrupación de diferentes unidades en grupos con una clara configuración ocupacional del sector analizado y con un nivel de competencia definido, va configurando las calificaciones laborales.

Las calificaciones no son nombres de puestos de trabajo. Son conjuntos de competencias que pueden servir como referente para el desempeño de los puestos de trabajo en la organización y también para la conformación de programas de formación. Cada puesto de trabajo tendrá claramente especificadas las unidades de competencia que deben ser certificadas para su ejercicio competente. Una calificación laboral puede tener unidades aplicables a más de un puesto de trabajo, así se empieza a facilitar la movilidad laboral.

Las calificaciones laborales son un conjunto de unidades de competencia integradas en el ámbito de una función productiva. Para el CONOCER¹⁴ existe, en términos generales, una cierta similitud entre el concepto de calificación y el de profesión en cuanto esta contiene una gama amplia de posibilidades de desempeño en diferentes puestos.

Resumiendo, una calificación laboral, en un nivel de desempeño especificado; está constituida por varias unidades de competencia. Las unidades de competencia están conformadas por elementos de competencia y estos a su vez se especifican en criterios de desempeño, rango de aplicación, evidencias de conocimiento y evidencias de desempeño.

El concepto de calificación, utilizado entre otros, en el sistema mexicano, puede asemejarse al de titulación, empleado en el sistema del Reino Unido y recogido por el SENA¹⁵ bajo la siguiente definición: "Las titulaciones son grupos de normas de competencia que, en conjunto, establecen los niveles estándar de desempeño laboral para áreas ocupacionales específicas"

Para el SENA toda titulación agrupa competencias de áreas ocupacionales afines, representa desempeños significativos dentro de un área ocupacional y por supuesto, no es el nombre de un cargo o puesto de trabajo; cabe la posibilidad de que se identifiquen varias titulaciones dentro de una misma área.

La guía del SENA ilustra varios ejemplos de titulaciones:

"Capacitación y desarrollo de personal"

¹⁴ CONOCER. Análisis ocupacional y funcional del trabajo. Op. cit.

¹⁵ SENA. Guía para la elaboración de estudios ocupacionales. Dirección de Empleo. 1998.

"Producción de materiales impresos"

"Fabricación de productos metalmecánicos"

"Operación de plantas de agua potable"

Nótese la alta afinidad de los nombres de las titulaciones con procesos típicos de los análisis funcionales y su alejamiento de los tradicionales nombres de puestos de trabajo.

¿QUÉ ES UN ELEMENTO DE COMPETENCIA?

La desagregación de funciones realizada a lo largo del proceso de análisis funcional usualmente no sobrepasa de cuatro a cinco niveles. Al analizar el último nivel, se encontrará que comprende competencias, funciones que a ese nivel ya pueden ser cumplidas por personas capaces de realizarlas (o sea competentes). Estas diferentes funciones, cuando ya pueden ser ejecutadas por personas y describen acciones que se pueden lograr y resumir, reciben el nombre de elementos de competencia.

Elemento de competencia es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y, es entonces, una función realizada por un individuo.

Los elementos de competencia se redactan como una oración, siguiendo la regla de iniciar con un verbo en infinitivo preferiblemente; a continuación describir el objeto y; finalmente, aunque no es obligatorio en todos los casos, incluir la condición que debe tener la acción sobre el objeto.

El elemento de competencia debe completarse acompañándolo de los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el rango de aplicación.

Un elemento se redacta de una forma tal que al leerlo pueda anteponerse la frase: "el trabajador será capaz de...."

Ejemplos de elementos de competencia:

Determinar técnicas, materiales y recursos que satisfagan el aprendizaje a lograr

Operar sistemas de control para mantener la fluidez del proceso y mantener el producto según especificaciones

Mantener el orden, seguridad e higiene, según normas vigentes

Los elementos de competencia son la base para la normalización. Se pueden agrupar varios elementos afines que signifiquen alguna realización concreta en el proceso productivo; estos conjuntos de elementos se denominan unidades de competencia.

¿QUÉ ES UN CRITERIO DE DESEMPEÑO?

Una vez definidos los elementos de competencia estos deben precisarse en términos de: la calidad con que deben lograrse; las evidencias de que fueron obtenidos; el campo de aplicación: los conocimientos requeridos

Al definir los criterios de desempeño se alude al resultado esperado con el elemento de competencia y a un enunciado evaluativo de la calidad que ese resultado debe presentar. Se puede afirmar que los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.

Los criterios deben referirse en lo posible a los aspectos esenciales de la competencia. Deben por tanto, expresar las características de los resultados, altamente relacionadas y significativas con el logro descrito en el elemento de competencia. Son la base para que un evaluador juzgue si un trabajador es o aún no, competente; de este modo sustentan la elaboración del material de evaluación. Permiten precisar acerca de lo que se hizo y la calidad con que fue realizado.

Se redactan manteniendo la forma de referirse a un resultado y un enunciado evaluativo sobre ese resultado.

Ejemplo de criterios de desempeño:

- El almacenamiento de materiales se realiza según los requisitos de seguridad, en los lugares asignados.
- Los elementos de seguridad son utilizados de acuerdo con su especificación.
- Los equipos de producción son operados y controlados de acuerdo con las especificaciones.

¿QUÉ ES EL DACUM?

El DACUM (Developing a Curriculum) es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación. Ha sido

especialmente impulsado y desarrollado en el Centro de Educación y Formación para el Empleo de la Universidad del Estado de Ohio en Estados Unidos.¹⁶

Se revisarán a continuación los conceptos del INATEC¹⁷ de Nicaragua y de la Universidad de Ohio. El Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) de Nicaragua, con la asesoría de la Organización Internacional del Trabajo OIT, ha trabajado recientemente la elaboración de sus programas de formación a partir del DACUM.

Se define como un método rápido para efectuar a bajo costo el análisis ocupacional. Utiliza la técnica de trabajo en grupos los cuales son conformados por trabajadores experimentados en la ocupación bajo análisis. Para hacer un taller utilizando el DACUM se conforman grupos de entre 5 y 12 personas; quienes, orientados por un facilitador, describen lo que se debe saber y saber-hacer en el puesto de trabajo de manera clara y precisa.

El resultado del DACUM se suele expresar en la llamada "carta DACUM" o "mapa DACUM" en la cual se describe el puesto de trabajo a partir de las competencias y sub-competencias que lo conforman.

En este punto puede existir una notable diferencia entre el concepto de competencia con el que se aborda el análisis funcional y el que utiliza el DACUM. Para este, una competencia es la descripción de grandes tareas, y es a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas sub-competencias. La totalidad de las competencias, son la descripción total de las tareas de un puesto de trabajo. Entretanto, en el análisis funcional no se describen las tareas; se identifican los resultados que son necesarios alcanzar para lograr el propósito clave.

Los ejemplos disponibles de cartas DACUM muestran usualmente competencias descritas como operaciones o tareas. Las reglas para describir unidades y elementos de competencia en el sistema inglés o mexicano, no se aplican explícitamente en el DACUM.

Ejemplo típico del enunciado de una carta DACUM:

Competencia A: Preparar los platos de comidas

Sub-competencia A1 : Comprar los alimentos

Sub-competencia A2 : Lavar los alimentos

Sub-competencia A3 : Cortar los alimentos

Sub-competencia A4 : Cocinar los alimentos Etc.

¹⁶ El contacto es Robert Norton. E-mail: norton.1@osu.edu

¹⁷ INATEC. OIT. *Metodología para la transformación curricular según los sistemas DACUM y SCID*. Centro de Formación Nicaragüense-Holandés "Simón Bolívar". Nicaragua. Mayo, 1997

La carta DACUM, también incluye los conocimientos necesarios, comportamientos, conductas, equipos, herramientas, materiales a usar y, opcionalmente, el desarrollo futuro de un puesto de trabajo. Para la Universidad de Ohio el DACUM es un método utilizado ampliamente, único, innovativo, y efectivo para realizar análisis ocupacional y del trabajo ¹⁸ Se desarrolla a partir de un grupo de trabajo que, en un período usualmente de dos días, produce una detallada matriz con las tareas y deberes desarrollados por los trabajadores en un puesto de trabajo.

El DACUM se basa en tres premisas:

- Los trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo u ocupación más precisamente que cualquier otro.
- Una forma efectiva de describir un trabajo u ocupación consiste en reseñar las tareas que los trabajadores expertos desarrollan
- Todas las tareas, para ser desarrolladas correctamente, demandan el uso de conocimientos, habilidades, herramientas y conductas positivas del trabajador

El DACUM se ha utilizado para analizar ocupaciones en los niveles profesional, directivo, técnico y de operarios. Su uso como metodología para analizar procesos y sistemas en la industria, lo ha popularizado en Estados Unidos, Canadá y algunos países de América Latina (Nicaragua, Venezuela, Chile). Su utilización es particularmente promovida para orientar la elaboración de los programas formativos y disolver el "gap" entre la oferta de los programas de formación y lo que realmente ocurre en el trabajo. El DACUM resulta útil también para las instituciones de formación que quieran implementar programas basados en competencias en los que se requiere una cuidadosa identificación de las tareas las cuales a su vez se relacionan directamente con las competencias a ser obtenidas.

¿QUÉ SON LAS NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL?

Son la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente. Es importante considerar la norma en su acepción de estándar, de patrón de comparación, más que de instrumento jurídico de obligatorio cumplimiento. La norma está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada

¹⁸ **Ohio State University. *Introduction to DACUM*. Center on Education and Training for Employment.**

función productiva. En este sentido, es un instrumento que permite la identificación de la competencia laboral requerida en una cierta función productiva.

Para el CONOCER, una norma técnica de competencia laboral usualmente incluye:

Lo que una persona debe ser capaz de hacer

La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho

Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia

Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.

Una norma expresa más que el mero desempeño logrado en la forma de resultados. También, en cuanto a la competencia, la norma permite describir:

- La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad
- La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función productiva
- La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a otros contextos laborales

¿PARA QUÉ SIRVEN LAS NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL?

Las normas de competencia laboral se convierten en un facilitador poderoso en la creación de un lenguaje común entre los diferentes actores en los procesos de formación y capacitación en la empresa.

La norma define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente. Es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral. En este sentido la norma de competencia está en la base de varios procesos dentro del ciclo de vida de los recursos humanos: el de selección, el de formación, el de evaluación y el de certificación.

Un estándar de competencia puede brindar un criterio fundamental en la selección del personal para un espectro variado de ocupaciones en la empresa más que para un puesto de trabajo. Es fundamental en la elaboración de los currículos de formación, al establecer los elementos de la competencia y las evidencias y criterios de desempeño que pueden convertirse en orientadores

para la especificación de objetivos de los módulos de formación y objetivos de aprendizaje en cada uno de los módulos definidos. Los empresarios sabrán que esperar de un programa de formación basado en una norma de competencia. Los trabajadores sabrán cual será el contenido formativo a partir de la norma.

La evaluación de la competencia laboral adquiere una dimensión mucho más objetiva cuando es realizada contra una norma técnica de competencia laboral. De este modo el desempeño se verifica en relación con el contenido de la norma, obviando eventuales elementos subjetivos. Los trabajadores pueden conocer el contenido ocupacional de la norma contra la cual serán evaluados. La certificación ocupacional se efectúa en referencia a las normas de competencia laboral. De este modo el certificado le imprime un valor de posesión quien lo obtuvo centrado en la descripción de sus competencias a partir de una norma. Así, los trabajadores exhibirán acreditaciones acerca de lo que saben hacer, no solamente de las horas de formación y del nombre de los cursos a los que asistieron.

¿QUÈ ES EL NIVEL DE COMPETENCIA?

Las normas de competencia laboral están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados generan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño.

En el sistema aplicado en el Reino Unido, los niveles se han estructurado a partir del análisis de las funciones productivas. Su intención fue la de crear un marco de referencia lo suficientemente amplio para conservar un sentido de flexibilidad y mantener las posibilidades de los individuos para transferir sus competencias a nuevos contextos laborales.

La definición de niveles hace parte de las estructuras de los sistemas normalizados de certificación de competencia laboral; su utilización permite visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes calificaciones.

Los cinco niveles de competencia definidos en el Reino Unido son:

Nivel 1: Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.

Nivel 2: Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo, puede requerirse la colaboración con otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.

Nivel 3: Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales llevadas a cabo en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.

Nivel 4: Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.

Nivel 5: competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

¿CÓMO SE APLICA EL CONCEPTO DE COMPETENCIA LABORAL A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

Además de las experiencias de aplicación de las competencias laborales a la formación profesional; existe una vertiente de desarrollo de este enfoque a partir de su aplicación en la gestión de recursos humanos.

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. Se conocen experiencias sobre aplicaciones de sistemas normalizados de competencia, bastante difundidas en Inglaterra, Irlanda, Escocia, Australia, enmarcadas dentro de un sistema nacional de formación y certificación. En estos casos, la característica principal es su proyección nacional y la

articulación de las instituciones de formación con las necesidades de las empresas a través de la formación basada en normas de competencia.

Adicionalmente, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

El montaje de estos sistemas pasa por la definición de las competencias clave para la organización; su puesta a punto con la participación de los trabajadores, no siempre todos; y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal.

Las experiencias conocidas para documentar esta respuesta se basan en aplicaciones del enfoque conductista de competencia laboral según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño. A continuación se expresan algunas características de este enfoque:

El énfasis en la empresa: Una de las principales características de estas experiencias está en no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan en el ámbito de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.¹⁹

Referencia en los mejores: Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores; a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

Competencias diseñadas más que consultadas: Algunas de las competencias que se requieren en la organización no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

¹⁹ Cubeiro, Juan Carlos. *Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias*. Training and Development Digest. Mayo 1998.

¿CÓMO SE DEFINEN LAS COMPETENCIAS CLAVE EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE CORTE CONDUCTISTA?

El primer paso que se sigue en la integración de modelos de gestión de recursos humanos basada en competencias es la determinación de las competencias críticas o claves, relacionadas con el buen suceso de la empresa de que se trate.

Las definiciones conductistas sobre las competencias clave, se centran en la identificación de los factores de éxito en el desempeño de sus colaboradores. He aquí algunos ejemplos: "

objetivo inicial fue determinar las competencias críticas o competencias clave, entendiendo como tales los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades". (Arión Consultores)

"Características personales claves que promueven y mantienen la eficacia en una empresa de alto desempeño. Definen lo que la persona es y se refleja en todo lo que hace. Son características particulares que van desde aspectos profundos y centrales de individuo, hasta aspectos observables y modificables con relativa facilidad" (Electricidad de Caracas).

"Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conductas observables, requeridas para desempeñar eficazmente los roles asignados dentro de los procesos de la organización" (Electricidad de Caracas).

"Son características personales que diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo, en una organización o cultura específica. Son ciertas maneras de hacer las cosas; son aquellas conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia" (Mavesa)

"Conocimientos, habilidades y destrezas observables y medibles así como características asociadas a un desempeño excelente en el trabajo y en el logro de resultados" (Buck Consultants, Inc)

"Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio"(Petróleos de Venezuela)

Evidentemente todas las anteriores definiciones se asocian al enfoque conductista; están centradas en las características personales que definen un desempeño superior, relacionadas fuertemente con las presunciones de McClelland según las cuales en cada trabajo algunas

personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo; de modo que, la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos.²⁰

Algunos expertos consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las normas de competencia (funcionalista) se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona en sus cualidades y el segundo en los requerimientos de la ocupación²¹. Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral²²

²⁰ Spencer, Lyle; McClelland, David. **Competency Assessment Methods: History and State of the Art. 1984.**

²¹ Moloney, Karen. **¿Es suficiente con las competencias?. Training and Development**

²² Buck Consultants. **Competency-Based Performance Management. Washington, D.C. 1998.**

CONCLUSION

Durante los últimos años, la recesión económica, ha afectado a un gran número de organizaciones nacionales y multinacionales de forma directa, causando problemas de liquidez y rentabilidad, el cual se ha revertido en mayores exigencias, reestructuraciones y medidas drásticas tales como recortes presupuestales destinados a disminuir los recursos de capacitación y en general los demás procesos propios de las áreas de gestión humana.

Lo expuesto en el párrafo anterior tiene un efecto contraproducente y nocivo directo sobre la cultura de la organización y por lo tanto exige estar permanentemente generando procesos de cambio en cada uno de los miembros de la organización ya que se requiere garantizar niveles de productividad que sustenten el logro de la misión, visión y objetivos de la estrategia, que le garanticen su permanencia en el mercado, es aquí donde el desarrollo permanente de competencias se convierte en la verdadera ventaja competitiva lo cual requiere además de un cambio en la concepción de los modelos tradicionales de formación a un esquema sustentado en el autoaprendizaje y autodesarrollo.

Esto requiere de los colaboradores un alto grado de conocimiento de los procesos que realizan, los productos y servicios que comercializan y las normas que los cobijan; personas con destrezas y habilidades propias e inherentes al cargo que desempeñan, pero ante todo, con la actitud para aceptar y asimilar rápidamente los cambios que ese entorno exige.

Teniendo en cuenta estos factores, se hace necesario reorientar los modelos de formación y desarrollo de tal forma que las metodologías y tendencias tradicionales den paso a esquemas en los que se reconozcan las competencias

individuales determinando brechas puntuales para que con base en este diagnóstico se definan los planes de desarrollo individual.

El acercarse a un esquema de este tipo implica que el autoaprendizaje y la autoformación jueguen un papel determinante, para lo cual es necesario promover un cambio cultural en donde la responsabilidad dejará de recaer en terceros, enmarcado en un principio fundamental:

De continuar con programas de formación tradicional en un ambiente cada vez más competitivo, cambiante y en recesión, ligado a la situación de económica mundial, las áreas de Gestión Humana perderán cada vez su credibilidad ya que no aportan de manera importante a la estrategia, lo que podría llevarnos a una desaparición de las mismas

Como promotores de cambio en la gestión del talento humano, este trabajo plantea a través de un modelo de formación que permita determinar el nivel de competencia individual existente, frente a un requerido que permita definir planes individuales de desarrollo, encontrar una medición efectiva del impacto de los procesos de formación conscientes de la necesidad de cambiar el paradigma frente a la responsabilidad de la formación y el desarrollo.

La formación se ha configurado como una estrategia apropiada para afrontar las transformaciones que pueden darse en el entorno laboral. Dada su relevancia, en el ámbito académico se ha destinado una extensa literatura a delimitar cómo debe implementarse la formación para que realmente sea efectiva. Concretamente, la literatura distingue diferentes fases en la implementación de un riguroso proceso formativo: análisis de necesidades de formación, diseño de la formación, métodos de formación, características de los formandos, transferencia y evaluación de la formación (Véase, Ford y otros, 1997). Cada persona es responsable de su propia capacitación formación y desarrollo”

BIBLIOGRAFÍA

- ARGUELLES PABON, Denise y NAGLES GARCIA, Nofal. Estrategias para Promover Procesos de Aprendizaje Autónomo, Bogotá D.C, Arfo Editores, 2001.
- COOK , Marshall. Coaching Effective, Bogotá , Editorial McGraw-Hill, 2000.
- CORNEJO, Miguel Angel. Excelencia Directiva para Lograr la Productividad, México D.F, Editorial Grav S.A., 1987.
- MENDEZ, Carlos E. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Bogotá, Editorial McGrawHill, 2001.
- MITCHELL, Gary. Manual del Capacitador, México D.F, Grupo editorial Iberoamericana, 1995.
- PALMER, Harry. Resurgiendo, Técnicas para la Exploración de la Conciencia. USA, Star's Edge Internacional, 1997.
- HAY GROUP. Desarrollo e Competencias, Colombia, Editorial Norma S.A, 1995
- AGUILERA ROBOLLO F. Y REYES MADRID J.; “Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)” 1996
- BOYATZIS,R, “The Competent Manager”, John Wiley & Sons, 1982
- BUCK CONSULTANTS; “Competency-Based Performance Management” Washington. D.C. 1998;
- www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/es_p.index.htm
- CARRETTA, A.; Aplicaciones en la planificación de recursos humanos; en “Las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos”, de Dalziel, M.; Cuberiro, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto, 1996
- CINTEFOR; Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales. www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/es_p.index.htm

CONOCER; Análisis ocupacional y funcional del trabajo;

www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/es_p.index.htm

CUBEIRO, J; FERNÁNDEZ, G; “Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos”, Bilbao, Editorial Deusto, 1996

DAVID FITT, "Remuneración basada en competencias: ¿ Qué significa eso? en “Las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos”, de Dalziel, M.; Cuberiro, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto, 1996.

GRAMINGA, M.; “Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas” <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>

HITT; IRELAND; HOSKISSON; “Administración Estratégica: competitividad y conceptos de globalización” International Thomas Editores, 1999

HOOGHIEMSTRA T.;"Gestión Integrada de recursos Humanos" en “Las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos”, de Dalziel, M.; Cuberiro, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto, 1996

CCAULEY; 1989; <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>

MERINA FERREIRA, L.; GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, L.; “La Gestión por Competencias y su Impacto sobre el compromiso organizacional” <http://copsa.cop.es/congresoiberora/base/trabajo/orgr36.htm>

MILKOVICH, G; BOUDEREAU, J; “Dirección y Administración de recursos humanos”, México; McGraw-Hill/Interamericana de México, 1988

MOLONEY, KAREN; “¿Es suficiente con las competencias?”; Training and Development

UNIVERSIDAD MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-

El objetivo de esta encuesta es analizar las necesidades de competencias y su naturaleza cambiante para generar un modelo de formación como estrategia básica para el desempeño efectivo.

INSTRUCCIONES: Encuesta individual

Lea con atención y responda de manera clara los espacios en blanco (Otro, cual, sugerencias); la calificación de 1-5 determina: 1 deficiente; 2 insuficiente, 3 aceptable, 4 sobresaliente y 5 excelente; colocar X en selección múltiple, NA no aplica y NC no clara

DATOS GENERALES

Área de desempeño _____
 Cargo _____
 Tiempo de antigüedad _____
 Sexo : Femenino _____ Masculino _____
 Edad: _____

NIVEL DE FORMACIÓN O EDUCACIÓN

X

Bachiller
Técnico
Tecnólogo
Pregrado
Especialización
Doctorado
Otro

Cual? _____

DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

Expresa opiniones y sentimientos	
Supera barreras en el puesto de trabajo	
Piensa estratégicamente y toma decisiones correctas	
Persevera en lograr objetivos del puesto	
Esta preparado para cambios imprevistos	
Escucha a las demás personas	
Adopta conductas flexibles en solución de problemas	
Tolera situaciones de presión	
Tiene Confianza en sus compañeros de trabajo	
Su comportamiento y lenguaje es adecuado	
Sustenta criterios éticos en la gestión	
Asume con responsabilidad actuaciones y decisiones	
Emprende y busca oportunidades	
Posee capacidad de trabajo solo y en equipo	
Tiene habilidad para concentrarse a pesar de obstáculos	
Sabe delegar y ser justo	
Otro	
Cual? _____	

1-5, NA, NC

COMPETENCIAS HUMANAS

Transmite conocimientos en beneficio de la organización	
Es hábil para dirigir y motivar	
Incentiva la comunicación interpersonal	
Conciencia de si mismo	
Domina rápidamente nuevas tecnologías	
Actúa rápidamente de forma apropiada y precisa	
Evita sensurar a otros por sus errores	
Establece prioridades personal y profesional	
Conoce sus puntos fuertes y débiles	
Está dispuesto a invertirse en usted	
Autodominio	
Comprende a los demás	
Se deja formar y liderar	
Actitud frente al trabajo	
Habilidad frente al trabajo	
Aptitud frente al trabajo	
Otro	
Cual? _____	

1-5, NA, NC

