

TRABAJO FINAL DE GRADO.
AREA SOCIAL ORGANIZACIONAL.
“ DESCRPCION DE TENDENCIAS EN CUANTO A COMPETENCIAS DE
LOS PERFILES GERENCIALES DENTRO DE LAS DIVERSAS AREAS DE
UNA ORGANIZACIÓN”

CLAUDIA ROCIO QUINTERO, CAROLINA NAVAS BOLIVAR.

ASESOR.
JUAN GUILLERMO SANDOVAL.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA.
Facultad de Psicología.
Chía, Mayo de 2002

TABLA DE CONTENIDO.

Resumen

Abstract.

Marco Teórico , 1

Problema , 38

Objetivos , 38

Hipótesis , 39

Control de Variables , 39

Metodología , 40

Participantes , 41

Instrumento , 41

Procedimientos , 46

Análisis de Resultados , 47

Discusión , 52

Referencias , 54

Anexos , 56

**Título : DESCRIPCION DE TENDENCIAS EN CUANTO A COMPETENCIAS
DE LOS PERFILES GERENCIALES DENTRO DE LAS DIVERSAS AREAS DE
UNA ORGANIZACIÓN.**

RESUMEN.

Esta investigación es una aporte a la psicología en el área social-organizacional, en la profundización de las descripciones en cuanto a competencias de los perfiles gerenciales, el cual espera ser una herramienta que posibilite la eficiencia del desempeño de las personas dentro de un cargo a nivel gerencial. El objetivo del estudio fue el de describir las tendencias en cuanto a competencias de los perfiles gerenciales, dentro de las diversas áreas de una organización. Para el desarrollo de este estudio se estructuró el proceso de aplicación y validación del instrumento en cuanto a contenido, redacción y criterio de contextualización de cada ítem: posterior a esto se realizó la implementación dentro de una variedad de entidades de tipo económico, de información, servicios y educativa. La población a estudiar comprendió un grupo de noventa y una personas con iguales características, en cuanto a profesión y postgrado, sin discriminación de sexo, raza o estrato social, que ocupan cargos gerenciales o de jefaturas superiores, con un rango de edades superiores a los veinticinco años. Esto fue un estudio de tipo no experimental, bajo las condiciones de una investigación descriptiva exploratoria. Los resultados aquí encontrados permitieron identificar las características a nivel cualitativo de cada una de las áreas de gerencias, observando como las tendencias en cuanto a competencias se encuentran en estrecha relación con la labor que desarrolla dentro del cargo.

ABSTRAC.

This research is a contribution to psychology in the social-organizational area. It deepens in descriptions of the competences of managerial profiles and it hopes to be a tool wich enhances efficiency in the performance of people at he management level. The purpose of the study was to describe the tendencies of competences within managerial profiles in several areas within an organization. For the development of this study, a process of validation and application of the instrument was structured for the contents , writing and contextualization criteria for each item. After that , the implementation was carried out in several economical, information, services and educational entities. The target population included a group of 91 persons with similar characteristics as far as profession and graduate studies, without sex, race or social position descrimination, occupying managerial or staff positions, with a range of ages over and above 25 years. This was a non-experimental type study under the conditions of an exploratory descriptive investigation. The results here in found allowed the identification , at the qualitative level , of each of the management areas, observing how the trends as far as competences are concerned, are in close relation with the task developed within the position.

Marco teórico.

El concepto de competencia se remonta a muchos siglos atrás, lo podemos ver en los gremios de la Edad Media, cuando los aprendices se formaban trabajando con un maestro. Desde hace muchos años se viene estructurando y revisando las taxonomías de los respectivos objetivos del campo cognitivo, conductual y afectivo, que son el conocimiento, las habilidades y las actitudes. En tiempos más recientes, los educadores han agrupado los conocimientos y habilidades en grandes conjuntos que son los programas de estudios, sin embargo, existen muchas definiciones y enfoques diferentes. El estudio de este complejo concepto amerita realizar una cobertura global y poder seleccionar entre las diferentes posturas la que para la organización en este caso resulte más beneficiosa en aspectos funcionales y económicos.

El concepto de competencia surgió en psicología como una alternativa al concepto de rasgo, herramienta de trabajo habitual en psicología diferencial y en psicología industrial. En la década de los setenta son numerosos los intentos de cambiar el enfoque diferencial predominante en el estudio de la inteligencia y de la personalidad, dando lugar a enfoques alternativos (Sánchez- Canovas, citado por Levy-Leboyer 1997).

El concepto de "COMPETENCIA" fue planteado inicialmente por David Mc Clelland (1973)como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo:

" Los test académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales, primero no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida, segundo a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos bajos "(Mc Clelland, citado por McCall, Lombardo y Morrison, 1988).

Esto condujo a buscar otras variables, a las que se denominó "Competencias", que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. Se encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar

directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes pertenecen al promedio. Por ello," las competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" (Mc Clelland, citado por McCall, Lombardo y Morrison , 1988).

Es así como se observó que las competencias se hacen manifiestas en realizaciones específicas y determinadas, por lo que no podrían ser formuladas y analizadas desde ninguna generalidad. Estas eran en consecuencia actuacionales o públicas ya que no existían competencias privadas pues estas siempre conducían a la elaboración de algo más quedando esto sometido al juicio de las personas a quienes se dirigía. Si alguien realiza una obra y no la deja a disposición de los demás, no existen bases ciertas para evaluar las competencias puestas en juego en la construcción.

Las competencias pueden relacionarse con el desempeño en un sencillo modelo de flujo causal que indica que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos suscitados por una situación, sirven para predecir unas conductas que, a su vez predicen un desempeño concreto. Las competencias incluyen una intención, una acción y un resultado. Por ejemplo, la motivación por el logro predecirá unas conductas emprendedoras, fijación de objetivos, responsabilizarse por los resultados y la aceptación de riesgos calculados.

En las organizaciones, estas conductas llevan a una mejora constante de la calidad, la productividad, las ventas y otros resultados económicos, así como la innovación en el desarrollo de nuevos productos y servicios. El análisis de competencia parte del estudio de la propia competencia personal de quienes ocupan determinados puestos de trabajo. En primer lugar sale a relucir su grado de cualificación; es decir su pericia y conocimiento en asuntos culturales, científicos y tecnológicos. En pocas palabras lo que saben. En segundo lugar

aflora su talento para el que hacer; es decir, sus habilidades, destrezas, capacidades de índole genérica o específica. En tercer lugar asoman su talante ante sí mismos, ante los demás, ante las exigencias y retos laborales. Es decir su voluntad, sus motivos, sus deseos, sus gustos y sus valores. La noción de competencia, tal como es usada con relación al mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento. Una vieja definición del diccionario Larousse de 1930 decía: “en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere.” Son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.

Lo anterior implica que la competencia no proviene de la aprobación de un currículum escolar formal, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas. Este conocimiento es necesario para la resolución de problemas no es mecánicamente transmisible; algunos autores lo llaman “conocimiento indefinible” y es una mezcla de conocimientos tecnológicos previos y de experiencia concreta que proviene fundamentalmente del trabajo en el mundo real. De este modo, las competencias, como conjunto de propiedades inestables que deben someterse a prueba, se oponen a las calificaciones, que eran medidas por el diploma y la antigüedad. La definición de las competencias, y obviamente su aprendizaje, exigen entonces acuerdo y colaboración entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo, se adquieren en trayectorias que implican una combinación de educación formal, aprendizaje en el trabajo y, eventualmente, educación no formal “ Arce, 1998”.

Cuando se entra en este tema desde el mundo del trabajo, y particularmente desde el empleo, en mercados de trabajo difíciles con niveles altos de desempleo, se pueden distinguir dos niveles de competencias: a) Las competencias de empleabilidad, o sea aquellas competencias necesarias para obtener un trabajo de calidad y para poder reciclarse siguiendo los cambios. Estas pueden resumirse en habilidades básicas tales como la capacidad de expresión oral y escrita, matemática aplicada (como capacidad de resolución de problemas), capacidad de pensar (abstraer características cruciales de los problemas, decidir sobre ellos y aprender de la experiencia). Estas competencias requieren una enseñanza sistemática y gradual. b) Se agregan a las anteriores otras relacionadas al uso de recursos (tales como trabajo, dinero, tiempo, materiales y equipos) para lograr objetivos; las competencias interpersonales (trabajo en grupo, enseñar y aprender, liderar, negociar, atender clientes, manejar la diversidad cultural); competencias de comunicación (identificar, adquirir y evaluar información, comunicarla a otros). Finalmente se señalan competencias sistémicas (aproximarse a la realidad en su complejidad de relaciones y no con un conjunto de hechos aislados); competencias tecnológicas (conocimiento y uso de tecnologías usuales) "Arce, 1998".

La capacitación específica se construye sobre esta base de competencias adquiridas en la escolaridad formal y la experiencia. La formación profesional entonces debe estar focalizada en familias específicas de ocupaciones en el mundo del trabajo integrando las competencias como comportamientos efectivos con las habilidades necesarias para el desempeño de las tareas ocupacionales, el uso del equipamiento y la tecnología, y el aprendizaje organizacional de las empresas y mercados. El énfasis en la educación general y en las competencias más amplias que permiten un buen desempeño en el mercado de trabajo y el reaprendizaje en distintas ocupaciones específicas, puede oscurecer la necesidad permanente de aprendizajes teórico-prácticos técnicos en un amplio grupo de ocupaciones calificadas. La electrónica, la electricidad, la mecánica son sólo algunos ejemplos de saberes técnicos que deben ser aprendidos en contextos relativamente sistemáticos y que son

necesarios en muchas ocupaciones. En otro orden: la contabilidad, el cálculo de costos, la gerencia, la comercialización, implican conocimientos que no surgen sólo de la formación general y el aprendizaje en el trabajo. Este es el campo de la educación técnica y la formación profesional parasistemática. Más aún, si bien la habilidad de manipulación de materiales e instrumentos, la motricidad fina anteriormente fundamental para muchos oficios son hoy en día menos importantes, siguen existiendo una multiplicidad de ocupaciones en las que son necesarias. Por lo tanto, la ejercitación en taller sigue siendo en esos casos necesaria para el aprendizaje. En la medida en que todos estos saberes más específicos no sean una acumulación de aprendizajes descontextualizados, sino que puedan ser actualizados en la vida diaria y en la resolución de situaciones laborales, podremos hablar de competencias específicas para familias de ocupaciones.

De lo anterior se desprende que las competencias así definidas son amplias y flexibles, y se incorporan a través de experiencias sociales distintas, familiares, escolares y laborales. Las competencias, por otro lado, no son patrimonio del puesto de trabajo, sino que son atributos de la persona del trabajador; incorporan entonces elementos individuales y sociales en una trayectoria que en cada caso es única. Esta individualización de las competencias ha llevado a la implementación de sistemas de evaluación acordados; un ejemplo de ello son los centros inter-institucionales que se ocupan de efectuar el llamado "balance de competencias" en Francia, cuya creación a mediados de los ochenta se orientó a responder tanto a una demanda social como a una demanda individual. La demanda social emanó fundamentalmente de parte de las empresas, donde el balance es considerado como un instrumento central de la gestión de competencias, especialmente con relación a la capacitación. Desde la perspectiva individual, el balance representa un aporte para el trabajador para evaluar las competencias adquiridas y pesar sus carencias frente a contextos laborales concretos. Este balance sirve pues de base para los reaprendizajes a lo largo de la formación continua de una vida

laboral prolongada y cambiante como la que enfrentan aquellos que compiten hoy en el mercado de trabajo.(Smith,M. Y Robertson, I. ,1992)

La introducción del concepto de Competencias significó para la psicología, al menos en el contexto laboral, una revisión de la manera en que se entienden las variables y sus formas de evaluación. Aunque, como lo veremos más adelante, las variables en su definición tradicional continúan siendo necesarias y útiles, al igual que los instrumentos que se utilizan para su evaluación, es conveniente reconocer que el término "Competencias" está aquí para quedarse y que ha tenido un impacto tan sustancial, que es importante conocer lo que significan y qué implicaciones tiene para el trabajo en recursos humanos.

Corrientemente hablamos de habilidades, aptitudes y rasgos de personalidad con el ánimo de representar parámetros según los cuales los individuos se diferencian unos de otros, pero cada vez y con mayor frecuencia, las exigencias de un cargo a cubrir vienen definidas por los superiores en términos de competencias. Las habilidades son aquellas cualidades que resultan de una formación y que caracterizan mas frecuentemente aquellos procesos psicomotores, mientras que las aptitudes y los rasgos de personalidad permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas, mientras que las competencias afectan a la puesta en practica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa que la ha encargado al individuo y dentro del espíritu de sus estrategias y de su cultura (Levy-Leboyer ,1997)

Es bastante difícil describir las habilidades profesionales técnicas y funcionales que son necesarias para determinados trabajos, posiciones en la empresa, niveles o conjunto de condiciones. Por lo tanto cabe admitir que esas competencias correspondan únicamente a un determinado puesto de trabajo, nivel o relación con la empresa. Los profesionales de desarrollo de los recursos humanos son las personas idóneas para identificar y ponerle etiquetas a las

habilidades profesionales, técnicas y funcionales requeridas. Esas etiquetas son útiles a los efectos de la selección y formación.

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. (OIT Organización Internacional del Trabajo," Arce, 1998"

De igual forma podemos también designarlas con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que, puestas en acción, diferencian a unas personas de otras. (Levy-Leboyer ,1997).

Cuando se definen las competencias, la mayor parte de las veces se hace dándoles la consideración de conocimiento, de actitud o de habilidad, cuando en realidad una competencia tiene los tres componentes. Tanto es así que cuando se plantea su desarrollo se piensa tal y como se ha mencionado anteriormente. Entonces , ¿porqué no planificar la formación de las competencias de acuerdo con ello?.

Una competencia es la descripción de un conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades que se pueden agrupar bajo un título y que explican el desempeño en un puesto de trabajo. Así, por ejemplo, trabajo en equipo reúne los conocimientos que corresponden al elemento cognoscitivo. Para trabajar en equipo el individuo parte de la idea que tiene sobre trabajar en equipo. Para esto tiene una opinión sobre el número óptimo de personas; sabe o no que es necesario contar con un problema u objetivo común; sabe o no que un equipo es eficaz cuando hay aportaciones distintivas entre sus miembros.

La parte de una competencia correspondiente a los conocimientos, según de la competencia de que se trate, puede ser académica o no: lo que sabemos sobre algo lo hemos podido adquirir en el transcurso de la educación o a través de la experiencia. Este elemento es el que probablemente menos correlación mantiene con el desempeño, es decir, el conocimiento no garantiza un buen desempeño, sobretodo en un entorno tan cambiante donde los conocimientos se quedan rápidamente obsoletos. A continuación encontramos las actitudes, las cuales son el elemento afectivo. Para trabajar en equipo es necesario tener un sentimiento a favor del trabajo en equipo. El individuo debe sentir que el trabajo en equipo reporta beneficios tanto para él como para la organización y que, por lo tanto, merece la pena trabajar en equipo. Es decir, la parte actitudinal de una competencia es la tendencia Motivacional que una persona tiene frente a la acción. Se da una relación positiva directa entre el conocimiento y la actitud que redundan en el desarrollo de la competencia, ya que cuanto más conocimiento se tiene respecto a una competencia mas afecto positivo se siente por lo que ella representa. Es decir, cuanto más se sabe sobre las reglas que gobiernan el trabajo en equipo como el número de personas, escenarios, duración de las reuniones entre otros, mejor actitud se tiene por el trabajo en equipo. (Levy-Leboyer 1997).

Después de esto encontramos las habilidades las cuales corresponden al elemento conductual, ya que finalmente para trabajar en equipo se requiere ser hábil en un comportamiento determinado, una serie de conductas, y gestos entre otros los cuales corresponden a un trabajo en equipo. Estas además de constituir la parte observable de las competencias, son el elemento comportamental producto del resultado de los dos anteriores. Los conocimientos y actitudes propician un estado de atención que al ser activado por una motivación específica (intereses) generaran una conducta determinada.

Para esto es importante destacar entre dos tipos de comportamiento, los esporádicos y los habituales. Ciertos comportamientos esporádicos, como el

tener una idea creativa, podrían contribuir al éxito de una tarea o misión. Sin embargo para su gestión es preferible referirse únicamente a comportamientos habituales para designar las competencias, debido a que son los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo.

Por lo tanto, no se puede hablar de competencias, de conocimientos, o de habilidades o de actitudes porque la presencia de un único componente no explica la posesión de la competencia. Se pueden conocer las reglas, pero si el individuo no está entrenado en el trabajo en equipo, su comportamiento no será coherente con lo esperado; se puede tener una actitud positiva para el trabajo en equipo, pero si no se conocen las reglas que lo hacen eficaz tampoco se puede decir que se posee la competencia.(OIT Organización Internacional del Trabajo, Arce, 1998)

Una competencia es, por tanto, el comportamiento observable habitual fruto de unos conocimientos y de una actitud positiva que una persona demuestra y con el que contribuye al éxito de su actividad profesional en términos de desempeño.

Las competencias son objetivas por cuanto que la parte de habilidad es observable, pero son también subjetivas por cuanto que la percepción de las mismas depende del observador.

El trabajo en equipo es observable y verificable como hábito y contribuye al éxito de la actividad profesional.

Las vías para desarrollar cada uno de los elementos de una competencia, son respectivamente, aunque no de una manera unívoca, la información, la formación y el entrenamiento.

Es claro que la transmisión de conocimientos no es un proceso automático. Para incorporar efectivamente información al repertorio de conocimientos ya existente, se requiere una tendencia a realizar un esfuerzo intelectual en esa dirección por parte del receptor. El desarrollo de la parte actitudinal de las competencias requiere, por tanto, de un proceso de formación que fortalezca la

capacidad de la persona para anticipar valorativamente las consecuencias de sus acciones u omisiones y esta debe ser la primer tarea a realizar.

Los conocimientos se obtiene a través de la adquisición de nuevos datos, información cuantitativa y cualitativa de la realidad. Así para desarrollar cualquier tipo de competencia, por ejemplo trabajo en equipo, dominancia, sentido de los negocios, entre otras, es conveniente proporcionar conocimientos teóricos y datos sobre el tema.

Las habilidades son aquellas capacidades operativas que facilitan la acción. El desarrollo de habilidades requiere de un proceso de entrenamiento. A través de la repetición se van adquiriendo nuevos hábitos y modos de actuar que resultan más eficaces. Por ejemplo, para desarrollar la competencia “sentido de los negocios”, una persona debe adquirir varias habilidades, una de ellas es la capacidad de negociación la cual a su vez se compone por habilidades de comunicación. Para esto la persona debe requerir un entrenamiento constante hasta adquirir estos hábitos. De lo anterior se puede determinar que a la hora de definir un modelo de competencias es importante tener en consideración la variedad de elementos que componen cada competencia, con el ánimo de maximizar y facilitar el desarrollo de las mismas dentro de un contexto que permita a cada individuo optimizar su desempeño.(Levy - Leboyer 1997)

Es así, como las palabras claves y las expresiones que se repiten constantemente en los diarios y revistas especializadas, en general coinciden en un punto: la tendencia a valorizar y potenciar a las personas. En la lista de las más nombradas están: el capital intelectual , el capital humano y los talentos humanos; razón por la cual es de vital importancia evaluar el personal dentro de las organizaciones de manera consecutiva.

Hoy en día observamos que un número significativo de empresas buscan encontrar instrumentos que les permitan realizar dichas evaluaciones de

manera efectiva, sin embargo la evaluación de competencias no ha obtenido mas que un éxito limitado ya que se han hecho menos evaluaciones de lo que se podría esperar. Vale la pena mencionar que la situación económica y el mercado laboral actual apenas favorecen el desarrollo de una iniciativa de este tipo.

Las competencias no son un tema nuevo, pese a las percepciones de algunos profesionales de los recursos humanos. La realidad es que desde hace algunas décadas se vienen utilizando prácticas basadas en competencias, sobre todo en el terreno de la evaluación y desarrollo profesional. (Arce,1998).

Sin embargo, sólo en el pasado más reciente las competencias se han manifestado como una herramienta de recursos humanos global, con una amplia capacidad de aplicación para muchas organizaciones.

Esta expansión del uso de las competencias se debe, a la experiencia y el diálogo con otras organizaciones, a que cada vez son más las empresas que consideran las competencias como la respuesta al problema de dirigir y motivar de modo efectivo a los empleados, en un nuevo entorno de trabajo, que se caracteriza por:

- Un mayor énfasis en la integración y mejora de los procesos de trabajo.
- Una creciente necesidad de que los empleados adquieran y demuestren nuevos comportamientos y habilidades en el trabajo.
- Una reducción en el número de trabajos tradicionales y la eliminación de planes de carrera y trayectorias profesionales preestablecidos.
- Un énfasis aún mayor en el trabajo en equipo y rendimiento del grupo.
- Una mayor conciencia de la importancia de las personas de la organización como fuente de la ventaja competitiva.

En el momento actual, aún son necesarias mayor experiencia e investigación adicional antes de que podamos afirmar que los sistemas basados en competencias están cumpliendo todas las expectativas. Sin embargo, la reacción inicial a la implantación de tales sistemas ha sido muy alentadora.

Se puede, en efecto, comprender que el empleado de una empresa dude al pedir una evaluación, ante el temor de ver interpretada su petición como un signo de debilidad. Incluso en una época en que las empresas buscan aumentar su productividad mediante la supresión de puestos de trabajo, el hecho de proponer una evaluación a un miembro del personal corre el riesgo de ser percibido por este como el preludio de un trámite de eliminación del puesto y por lo tanto de un despido. No hay que extrañarse, en este caso, si no han encontrado en el sector privado mas que unos pocos solicitantes de evaluación de competencias, y si los gestores de recursos humanos solo recurren a ella en raras ocasiones. (Morgan,G.1988)

En cambio, la evidencia de la importancia de las competencias en la evaluación de la experiencia profesional ha estimulado reflexiones y actividades que se inscriben en la evolución actual de la gestión de recursos humanos.

La evaluación por competencias no es un conjunto de exámenes, es la base para la certificación de competencia y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere a la evaluación un papel de instrumento de diagnostico muy apreciable tanto para el trabajador como para el empleador.

También es claro que no puede existir una lista universal de competencias utilizable en todos los sectores de actividad, en todas las culturas o en todas las empresas, en consecuencia, habrá que tener en cuenta la previa elaboración de una lista de pre-requisitos con las competencias existentes y también las aptitudes y los rasgos de personalidad necesarios, para adquirir mediante la experiencia, otras competencias. En el contexto de cada país, la importancia de la evaluación y la certificación de competencias laborales va más allá de la

educación técnica y la capacitación, ya que ésta tiene implicaciones fundamentales para el sistema nacional de educación, y éste, a su vez, es determinante en el futuro de cualquier sociedad.

Ante las dificultades que implica la modernización de la educación, y particularmente de la formación para el trabajo, en atención a los complejos cambios observados en el ámbito mundial y a las crecientes demandas internas de educación y empleo, la creación de sistemas educativos que fomenten el aprendizaje a lo largo de la vida para todos constituye un factor crítico, como necesidad social y elemento estratégico de desarrollo. Este gran proyecto colectivo, puede convertirse en un poderoso instrumento social para la generación de capital humano ; incrementando, además, las oportunidades de los trabajadores para formarse, elevar sus niveles de ingreso y mejorar las condiciones de bienestar para sus familias. (Gallego , R 1999).

El aprendizaje a lo largo de la vida para todos supone la ampliación del horizonte de formación de la población, ya que, bajo un mismo concepto, se da cabida a distintas modalidades formativas (formal y no formal, tradicional e innovadora), de cualquier nivel (básico, secundario, superior) y orientación (académica, vocacional general, vocacional técnica); para todo tipo de gente (jóvenes, adultos, hombres, mujeres, estudiantes, trabajadores) y necesidades educativas (personales, sociales, profesionales). Esta cultura en favor del aprendizaje es cada día más importante para el desarrollo social, cultural y económico de las naciones, y en particular para los países de Latinoamérica, dado que redimensiona el significado y alcance del aprendizaje mismo —en la esfera de los individuos, las organizaciones y la sociedad—, al no centrarse en la escuela, no limitarse a cierto rango de edad, ni requerir de antecedentes formativos específicos. Por estas razones, entre muchas otras, es necesario que los sistemas de evaluación y certificación de competencias laborales respalden el sentido y valor que para las sociedades tiene el desarrollo de sistemas de formación flexibles (diversificados e interconectados). En el

entendido de que los primeros no conducen necesariamente a los segundos.(Gallego, R. 1999).

De aquí parte la importancia de estudiar la población colombiana e identificar esas diferencias o analizar las similitudes con otras culturas.

Muchas empresas 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 para estos esfuerzos radica en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y la capacidad de aprender de la organización, para lo cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y las cuales se convierten en el referente de mejor desempeño.

Las organizaciones que han implantado sistemas basados en competencias informan que dichos sistemas generan los siguientes beneficios:

- *Suben el listón de rendimiento:* Al basarse las competencias en los comportamientos que ostentan los empleados excelentes, las metas establecidas para los empleados son más exigentes que en el pasado, por lo que se incrementa el nivel de rendimiento de todos los empleados en general.

- *Ayudan a poner en sintonía el comportamiento individual con la estrategia empresarial:* Las organizaciones que no dudan en ligar sus modelos de competencias a los valores estratégicos de la organización, informan que el comportamiento actual de los empleados está más en consonancia con dichos valores. Y lo que es igualmente importante, los individuos perciben y son conscientes de esa relación existente entre su comportamiento y los valores de la organización.

- *Proporcionan una nueva relación laboral entre el empresario y el empleado:* Quedaron atrás los tiempos en los que al empleado se le prometía seguridad

laboral y salario justo, a cambio de su lealtad y un trabajo diario. Muchas organizaciones están intentando reemplazar este viejo modelo por uno nuevo, en el que la organización proporciona a los individuos la oportunidad de desarrollar y usar nuevas habilidades y conocimientos, a cambio de su trabajo. Para estas organizaciones, los sistemas de recursos humanos basados en las competencias, son un medio de evaluación de necesidades y de desarrollo de dichas habilidades.

- ?? *Cambian la forma de medir el éxito:* Para las organizaciones que intentan restar valor al nivel de puesto y a la promoción vertical como medida del éxito, las competencias han introducido una medida alternativa que no proporcionaban otros sistemas. Por ejemplo, el "broadbanding", ciertamente resta importancia a los niveles jerárquicos y a las denominaciones de los puestos, pero no ofrece un sustituto de los mismos como medida del éxito. En cambio, las competencias proporcionan una medida o indicador del grado de rendimiento y del crecimiento de un profesional.
- ?? *Proporcionan un punto de apoyo para crear una cultura de aprendizaje continua:* Muchas empresas saben que las competencias permiten sostener una cultura caracterizada por el interés de los empleados por aprender y desarrollarse profesionalmente, dado que las competencias permiten identificar los caminos que conducen al éxito, proporcionan las herramientas para el auto-desarrollo, y recompensan a los empleados cuando adquieren y demuestran la maestría de los comportamientos relevantes.

Se observa que los anteriores beneficios dentro del enfoque de competencias se dan cuando este se aplica de manera sustancial dentro de las diferentes 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. (Boyatzis, R, 1995). 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:

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.

Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos

apropiados y exista acceso a los recursos necesarios. Los gerentes que tomen conciencia de este hecho, y hagan parte de su que hacer la gestión por competencias, pasarán al frente, y constituirán la vanguardia abriendo caminos antes que otros.(Arce, 2000)

La gestión de competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados dentro de la empresa, pero en la practica, la mayoría de estas invierten de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

No obstante, la gestión por competencias no puede darse sola, sino que va acompañada por un determinado modelo de análisis de cargo, que permite identificar las competencias dentro de un cargo a nivel gerencial, estructurando una tecnología que aporte en la realización de tareas como:

- La definición de perfiles profesionales que favorezcan la productividad dentro de la empresa identificando cuales son las competencias requeridas para el cargo lo que permite establecer un perfil del mismo, logrando así tener claridad frente a lo que se busca, economizando tiempo y dinero; muchas organizaciones crean en su interior un modelo propio de competencias clave y es así como se les facilitara seleccionar adecuadamente a sus colaboradores (Gallego, R 1999).
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño con base en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- 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.

- El realizar un análisis del cargo por competencias permite investigar acerca del perfil real del gerente de manera objetiva.

En síntesis, el análisis del cargo es útil para:

- Precisar el contenido de una operación o tarea y así organizar el trabajo con mayor eficiencia.

- Describir procesos tecnológicos propios de una operación y tarea.

- Indicar las competencias y características personales requeridas al ocupar un puesto, una vacante o un cargo por crear.

- Mejorar procedimientos de trabajo.

- Proporcionar información básica al elaborar instrumentos para detectar las necesidades de capacitación.

- Aportar insumos para el diseño curricular de eventos de capacitación.

De este modo vemos como las competencias constituyen un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria. En muchos modelos de gestión por competencia se establece una distinción entre las competencias que los individuos poseen y son muy poco modificables, frente a las que adquieren y se pueden desarrollar. Las primeras están relacionadas con sus percepciones, sus valores y sus preferencias, sus conductas y reacciones, su relacionamiento, sus actitudes entre otras. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos. O se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere o no se tienen. Es así como en este grupo entran competencias del tipo afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la

calidad, perseverancia ante los retos, orientación al cliente, auto aprendizaje entre otras. Estas se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Las segundas, las que se pueden desarrollar, son por lo general competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo, uso de herramientas, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación, uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software entre otras. Normalmente estas competencias se evalúan mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y/o ejercicios de aplicación práctica en el trabajo.(Arce, 1998).

Sea cual sea el nivel de partida, el empleo actual y las habilidades iniciales, los empleados, los gerentes y hasta los niveles técnicos están obligados a aprender constantemente cosas nuevas. Se puede tratar, por ejemplo de una tarea que cumplir que requiera del dominio de procedimientos originales, o de un trabajo que se debe organizar de modo diferente o, también, de un nuevo entorno cultural y profesional que obliga a tener relaciones interpersonales inesperadas. El desarrollo de las competencias, por lo tanto es o debería ser una preocupación mayor para las empresas en todos los sectores de la economía. Y ello en mayor medida cuando la definición misma de las competencias da prioridad al hecho de que estas son el resultado de experiencias dominadas y, por consiguiente que la gestión de las carreras profesionales puede darse por sí misma, gracias a una movilidad bien administrada y generadora de competencias nuevas. Es así como las competencias no son cualidades innatas que la experiencia no hace mas que desarrollar. Estas no se enseñan como un simple paso de saberes del maestro al alumno, sino muy por el contrario son el fruto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en ella, experiencia que permite la interacción con éxito de los conocimientos y del diario que hacer con el fin de construir competencias inéditas. De acuerdo a esta situación un plan de desarrollo de competencias no puede llegar a ser organizado de manera sistemática como en el caso de la formación tradicional, en el que el análisis de

necesidades precede a los métodos apropiados para satisfacerlas. El desarrollo de las competencias y la gestión de las trayectorias profesionales no son más que una misma actividad en la medida en que las decisiones de movilidad ya no se toman únicamente en función de las capacidades del individuo o para cumplir nuevas funciones; ya que para esto también se toman las nuevas experiencias que le permiten desarrollar competencias útiles. Este desarrollo activo de las competencias permite a cada uno controlar su adquisición y conseguir así la confianza en sí mismo que resulta de la experiencia directa de las competencias puestas en práctica. La sustitución del término desarrollo por el término formación no es una cuestión puramente formal. La gestión de las competencias no puede pasar por la creación de planes generales de formación sino que se apoya en una idea fundamental que es la movilidad en el transcurso de la carrera profesional la que aporta ocasiones de desarrollo individual y brinda oportunidades de aprendizaje. Es así como desde este punto de vista, introducir el concepto y las acciones de desarrollo en una empresa supone, por consiguiente una renovación de las actitudes frente al papel, las modalidades y los medios de formación. (Levy-Leboyer, 1997)

Si tradicionalmente se da una gran importancia a títulos o diplomas obtenidos en lo referente a formación previa, el concepto de competencia a puesto el acento en la idea de que la experiencia profesional es el único medio de adquirir competencias no reconocidas por títulos pero cuya evaluación objetiva es necesaria para que el individuo pueda beneficiarse de ellas y para que la empresa pueda utilizarlas. Esta preocupación nace de la necesidad de inventariar las calificaciones de solicitantes de empleo que poseen competencias adquiridas sobre el terreno pero sin un diploma que lo atestigüe, y ello con el fin de facilitar su reinserción profesional; esta preocupación se ha extendido también a la idea de hacer toda la evaluación de las competencias adquiridas en forma secuencial con las experiencias, tanto por aquellos que han seguido una formación previa coronada por un título como por aquellos que están desprovistos de ella. Hay que convenir que existen tres formas de desarrollar las propias competencias: en la formación previa, antes de la vida

activa; a través de cursos de formación para adultos, antes de la vida activa; y por el ejercicio mismo de una actividad profesional; es decir mediante la vida activa. Es una evidencia ? Quizás, pero evidencia no siempre tomada en un país como el nuestro, en donde la formación continua es rara y donde las notas escolares y los exámenes que dirigen la formación previa representan una carrera de obstáculos en la que el fracaso deja poco lugar a la esperanza. Es cierto, sin embargo que la mayoría de las formaciones previas incluyen practicas profesionales, pero estas tienen como objetivo implícito la aplicación completa de un saber teórico muy reciente y su consolidación por el uso, y no la adquisición de competencias autónomas. (Levy – Leboyer 1997)

En otras palabras, considerar útil la evaluación de las competencias que no resultan de una formación, sino que son atribuibles a la experiencia, llama la atención sobre el hecho de que la vida activa con pocas experiencias formativas y de que la división entre un periodo en que se aprende y un periodo en que se utiliza lo que se ha aprendido es una noción caduca. Nunca se cesa de aprender, a lo largo de la existencia. O, por lo menos, todas las experiencias son susceptibles de constituir ocasiones de aprendizaje. De hecho, todos tenemos recuerdos precisos de misiones delicadas y de retos estimulantes, y el sentimiento de haber salido diferentes de como éramos antes de haber pasado por ellos. Y estas experiencias no tienen porque pertenecer a actividades profesionales; puede tratarse igualmente de experiencias fuera de trabajo: familiares, deportivas, sociales.

Las empresas conceden cada vez mas importancia a estas competencias extra escolares, diferentes de los conocimientos adquiridos en la formación tradicional. Porque los entornos de trabajo son específicos y requieren la adquisición de competencias precisas y, sobretudo, porque el papel de las competencias de dirección y de las competencias de relación, de la capacidad para trabajar en equipo, de resolver conflictos, de mantener la sangre fría en situaciones de estrés... no pueden enseñarse en la escuela, y tiene un peso cada vez mas importante en las listas de exigencias definidas para caracterizar un puesto a cubrir.

En pocas palabras, hacer referencia a las competencias, y además a los saberes y los conocimientos, intentar confeccionar listas de aquellas y estos y hacer una evaluación de todo ello en el plano individual, ha permitido comprobar que la experiencia es formativa y de que las competencias se pueden adquirir a lo largo de la vida activa, es decir, a lo largo de toda la vida. Estas experiencias y estas competencias raramente son tenidas en cuenta por los exámenes y los títulos que sancionan una formación. Por una parte, porque estos exámenes solo tienen una fiabilidad limitada y, en el mejor de los casos, no hacen mas que extraer una muestra de los conocimientos adquiridos y, por otra, porque la experiencia sobre el terreno es fructífera y permite adquirir competencias preciosas. Las experiencias obtenidas de la acción, de la asunción de responsabilidad real y del enfrentamiento a problemas concretos aportan realmente competencias que la mejor enseñanza jamás será capaz de proporcionar.

Este esquema y el éxito del concepto de competencia plantean toda una serie de problemas nuevos: ¿ Que diferencias hay entre actitudes, conocimientos y competencias? Principalmente, ¿ Cuan flexibles son estas características? ¿ Se desarrollan de la misma manera? ¿ Dependen una de otra?.

Sean cuales sean las respuestas, el solo hecho de plantear esas cuestiones obliga a revisar la concepción tradicional de la relación entre aptitudes y orientación profesional, así como de la formación del desarrollo de una profesión. Tenemos la costumbre, en efecto, de considerar que el periodo que va de la adolescencia al inicio de la vida adulta esta consagrado a la elección progresiva de una orientación y al dominio de la formación correspondiente. Desde esta perspectiva aptitudes a aprender y el perfil de intereses determinan la orientación y, después el éxito en el camino elegido. Los análisis realizados por Super (1980) citado por Levy-Leboyer (1997). han permitido comprender que la elección de una formación y de una orientación se hace progresivamente, que esta alimentada por una exploración paralela de los propios gustos y de las propias capacidades, por una parte y del mundo

profesional de los adultos por otra. Pero, una vez hecha la elección y adquirida la formación se pasaría a una nueva página.

Esta descripción todavía respondía a la realidad de hace 10 años. El progreso tecnológico que convierte rápidamente en obsoleta la formación previa, y las turbulencias económicas que subvierten la estructura del mercado laboral, la han hecho caduca. Ciertamente la exploración paralela de si mismo y del mundo exterior descrita por Super, persiste; pero se prolonga mas allá del periodo de orientación. Y es imposible afirmar que el desarrollo profesional de un joven titulado será idéntico al desarrollo profesional de aquellos que han entrado en la vida activa, diez o veinte años mas tarde. Ello explica la necesidad que experimentan los individuos de hacer regularmente la evaluación de sus competencias en un mundo laboral en rápida evolución, y la necesidad de las empresas de hacer la evaluación de los recursos de competencias que poseen en una economía muy competitiva.

Otras dos observaciones van en el mismo sentido. En primer lugar, esta claro que la crisis de empleo ha afectado con mayor dureza a los jóvenes sin cualificación. Mientras esta crisis se ha extendido y ha empezado a hacer igualmente difícil la entrada en la vida activa de los jóvenes titulados, estos, han reaccionado sobre cualificándose. Pero las dobles formaciones no han supuesto durante mucho tiempo una base adicional porque no reemplaza una experiencia directa. Por otra parte, las descripciones de las exigencias de un puesto a cubrir hacen referencia ciertamente a la necesidad de haber adquirido conocimientos esenciales pero igualmente al hecho de poseer competencias concretas. En otras palabras: ya no parece cierto que la acumulación de conocimientos básicos le haga a uno más competitivo en la competencia actual ante los empleos. Presentar pruebas de competencias extraídas de la experiencia, representa, en cambio una ventaja cierta. (Levy-Leboyer1997)

En primer lugar, ¿Que es una competencia ? ¿Es una nueva palabra de moda que no se corresponde con un concepto nuevo, como ciertos escépticos afirman? (Randel, 1987, citado por McCall. Lombardo y Morrison 1988, Pág. 73) o, ¿ Un enfoque original que se ha hecho necesario para la evolución del

trabajo? . En este caso ¿Cuales son las relaciones de las competencias con los conocimientos?, ¿ Con las aptitudes?, ¿ Con la personalidad ? ¿Existen listas de competencias genéricas?, o bien ¿ Debe uno resignarse a ver como se desarrollan sistemas de referencia de competencias por sectores de actividad e incluso por empresas ?.

Hace años que los psicólogos organizacionales y sus colegas, especialistas de la medición de las diferencias entre individuos, desplegaron no solo toda su ingeniosidad, sino también una señal impresionante de métodos experimentales y de datos estadísticos para definir y medir aptitudes, buscando describir los tipos de personalidad, los intereses profesionales y valores de trabajo, creando modelos teóricos basados en el análisis de los comportamientos.

¿ Que relaciones existen entre estos conceptos surgidos del análisis factorial de las auto definiciones para la personalidad, por una parte, y las competencias por otra ?¿Se deben imaginar métodos y herramientas diferentes para identificar las competencias ? ¿ O acaso los instrumentos de que disponemos para medir las aptitudes y para describir la personalidad puede ser traducido al lenguaje de las competencias ?

La tercera cuestión es un conjunto de Interrogantes. Reconocer que las competencias se desarrollan al hilo de las experiencias profesionales, destaca su carácter dinámico y el hecho de que estas pueden ser adquiridas a lo largo de toda la vida activa. Constituye, pues, un factor capital de flexibilidad y de adaptación, la evolución de las tareas y de los empleos. En estas condiciones, no basta con medir las competencias y comunicar los resultados de este diagnóstico a las personas afectadas. Toda evaluación de competencias presenta un carácter original en comparación con las evaluaciones psicológicas que preceden a una decisión: en estas últimas, uno se limita, en efecto a reunir informaciones sobre un individuo para tomar la mejor decisión posible, la que hará coincidir mejor las cualidades individuales y las exigencias del puesto a cubrir; mientras que con la evaluación de competencias se hace una composición de lugar que permite al individuo que la ha solicitado determinar no solo las competencias que ha adquirido sino también las que debería adquirir e

incluso los posibles medios para adquirirlas.(McCall. Lombardo y Morrison ,1988)

En pocas palabras, el concepto de competencia es insociable de la noción de desarrollo. Saber con precisión como se desarrollan las competencias, que procesos psicológicos hacen que la experiencia sea formativa y, mas concretamente que experiencias sirven para desarrollar que competencia, representan por lo tanto una nueva prioridad y la tercera cuestión que hay que plantearse sobre las competencias.

Y ello no es todo. Las competencias constituyen dimensiones que permiten caracterizar a los individuos y por tanto, conceptos que se prestan a la evaluación. Pero no son las únicas categorías de variables utilizadas en esta perspectiva diferencial. En la vida activa cada uno esta sometido mas o menos frecuentemente según el entorno profesional a distintas evaluaciones: para decir una contratación interna o externa, para autorizar o aconsejar un ingreso y practicas, para juzgar el resultado de estas practicas o incluso para que la calidad del rendimiento obtenido en el trabajo sea utilizado como elementos de decisión en la gestión de los salarios y de las profesiones. La vida, y en especial la vida ocupacional, multiplican las ocasiones de recibir “feedbacks” sobre si mismo, retornos de información mas o menos formalizados, de lo que se deriva una cuarta cuestión provocada por la noción de competencias: ¿Como se integran estas diferentes informaciones sobre si mismo ? ¿Es diferente la imagen que uno tiene de si mismo de la imagen que se construyen los otros protagonistas de la vida profesional : superiores, subordinados, compañeros ? .(McCall. Lombardo y Morrison ,1988)

¿ Es susceptible esta imagen de evolucionar cuando una evaluación de competencias aporta informaciones nuevas e incluso contradictorias y sobre las propias competencias y sobre los propios puntos débiles ?

Estas cuestiones son más importantes cuando desde hace algunos años en un contexto de crisis económica, cada vez son más numerosos los mandos y empleados que intenta administrar por si mismos su carrera profesional y que, por lo tanto, solicitan evaluaciones objetivas de sus competencias actuales y de

su capacidad de adquirir competencias nuevas, en vistas a utilizar estas evaluaciones para elaborar previsiones y tomar decisiones concernientes a su profesión.

Por último las actitudes y los rasgos de personalidad son características individuales que explican y justifican el comportamiento de cada uno, en todas las situaciones posibles. Las competencias dependen de experiencias específicas y están por tanto más estrechamente ligadas a un sector profesional, a una empresa, e incluso a un lugar o un momento. Las competencias en sí mismas pueden en consecuencia, ser más o menos específicas. Por ejemplo saber dirigir es una competencia amplia. Dirigirlo en condiciones estresantes representa una competencia más definida y diferente incluso el hecho de dirigir un equipo sin haber recibido la autoridad para ello, o del hecho de dirigir un equipo muy diversificado u otro del que uno o varios miembros hayan sido en el pasado los propios superiores jerárquicos, este estado de cosas llama la atención sobre la posibilidad de disponer de listas de competencias genéricas, pero también sobre el interés que tiene para una empresa conocer las competencias concretas que caracterizan a sus recursos humanos y planificar el desarrollo de las competencias de su personal en el marco de su estrategia y de su proyecto de empresa. (McCall, Lombardo y Morrison, 1988)

Esta claro, en efecto, que cuantos han realizado un análisis de cargo han llegado a la conclusión de que los pre-requisitos de un puesto determinado son expresados espontáneamente por los expertos tanto en términos de competencias como en términos de aptitudes y de rasgos de personalidad. Como mencionábamos anteriormente las aptitudes y los rasgos de personalidad permiten desarrollar competencias, pero para que esto se suceda, la experiencia representa un ingrediente necesario.

Al pasar de las actividades, es decir de las misiones que constituyen un puesto determinado, a una lista de rasgos de personalidad se corre el riesgo, por tanto de decepcionarse ya que no es lo mismo la práctica que la teoría. En parte por el aspecto abstracto de una descripción tal, pero sobre todo por el

estereotipo que se maneja: en efecto, esto es implicar a priori que las cualidades adquiridas existen o no en un individuo sin preocuparse por su capacidad de adquirirlas para satisfacer las exigencias del puesto a partir de una experiencia.

Sin embargo, esta necesaria flexibilidad esta inscrita en la evolución tecnológica y económica actual, en la medida en que no es realista concebir una profesión que solo ponga en juego las competencias adquiridas durante la formación previa o al principio de la actividad. Y a la inversa, confeccionar un inventario formado únicamente por competencias seria ignorar el diagnostico de los medios útiles para adquirirla y no prestar suficiente atención al aspecto del desarrollo que debe implicar toda evaluación de competencias. Entre los cuestionarios de análisis de cargo, solo el WPS utiliza los resultados para proponer un plan de desarrollo, implicando así o bien que la competencia requerida esta presente o bien que hasta puede ser desarrollada a condición de que se den los medios necesarios. Esta perspectiva, que concede su lugar a las aptitudes y a la personalidad en el contexto de las competencias puestas en practica, es importante porque los perfiles descritos por los superiores que contratan están formulados principalmente en términos de competencias. Ellos no tienen nada extraño, tienen en su cabeza misiones a confiar, y esta misiones corresponden en su representaciones de los individuos, mas a competencias integradas que a aptitudes o a rasgos de personalidad aislados. No estamos desasistidos para hacer la evaluación de estas categorías de carácter individuales que son las aptitudes, los rasgos de personalidad y las competencias, son mas bien el numero y la variedad de métodos existentes los que despistan al usuario. .(McCall. Lombardo y Morrison ,1988)

Los pasos descritos arriba, análisis de cargo y evaluación de las aptitudes, de la personalidad y de las competencias han aportado dos series de informaciones, una sobre necesidades del puesto o de los puestos y otra sobre los recursos individuales. De estas informaciones se pueden hacer diversos usos, que no hay que confundir.

Pueden servir, en el caso más clásico, para tomar una decisión de contratación, interna o externa, cuyo objetivo será asociar perfectamente las competencias aptitudes y perfil de personalidad requerida por los recursos individuales. Ciertas competencias, como las competencias sociales o las concernientes a la presentación escrita u oral de un informe, por ejemplo son generales . Otras pueden ser específicas de una determinada actividad, sector u empresa. En el ultimo caso resulta predominante el papel de estas experiencias, también específicas y el de las cualidades que permiten sacar provecho de ellas. Cuando la empresa no desea por razones económicas evidentes, buscar en el exterior competencias esenciales, o cuando desea, por ejemplo para restablecer el equilibrio demográfico de su personal, contratar jóvenes que inician su carrera profesional y que solo han tenido pequeñas organizaciones, tendrá que valora no solamente las competencias adquiridas sino también el potencial de adquisición de dichas competencias pertenecientes a cada individuo. Ello significa que en la casi totalidad de los casos de contratación la evaluación de las competencias deben integrar los tres parámetros que son las competencias, aptitudes y rasgos de personalidad, tanto actuales como potenciales.

Ahora bien, teniendo en cuenta que una forma de desarrollar las competencias es colocándolas en practica, y conociendo que la practica constituye la experiencia, tomamos como base de nuestro estudio, el modelo planteado por Mc Call y Lombardo (1988), quienes reconocen el diagnostico de desarrollo de necesidades, como un primer importante paso, en el esfuerzo por desarrollar sistemáticamente a gerentes.

La propuesta fue desarrollada estudiando COMO los gerentes se desarrollan y no en QUE es lo que hacen, lo que permite un estudio separado de evaluación de fortalezas y debilidades gerenciales.

El desarrollo de este modelo es el resultado de una redefinición de modelos basados en competencias, lo que aumenta la confiabilidad y la validación de este en comparación con otros.

Mc Call y Lombardo reconocen en sus planteamientos, el hecho de que las organizaciones están empezando a ejecutar el desarrollo gerencial, con un esfuerzo en el desarrollo sistemático para seguir teniendo gerentes efectivos en posiciones estratégicas y responsables; que el tiempo, la energía y el dinero gastado por las organizaciones en el desarrollo de sus gerentes esta aumentando, al igual que el deseo de estas por desarrollar sistemas que usen sus recursos mas eficientemente.

Para lograr maximizar el desarrollo desde la experiencia en el trabajo o entrenamiento en programas estas intervenciones podrían estar enfocadas al desarrollo de necesidades individuales. Todos los gerentes, aun los mas exitosos, tienen patrones de fortalezas y debilidades. Para enfocar la eficiencia en un primer e importante paso se evalúan las fortalezas: en que áreas ellos necesita mejorar o progresar. Por ejemplo un gerente con fortaleza en habilidades de comunicación pero con tendencia a ser insensible con sus subordinados tiene un desarrollo diferente de tareas frente al gerente que no tiene habilidades de comunicación pero es sensitivo con sus subordinados colaboradores.

En la practica, evaluar las necesidades prioritarias a entrenar y desarrollar esfuerzos es generalmente informal y al azar.

La evaluación planteada por este modelo complementa la información que la persona tiene sobre sus propias fortalezas y debilidades, con la que proveen los gerentes, sus pares, superiores y subordinados ; esta información es usada para proveer a los gerentes de información sobre sus fortalezas y debilidades, a manera de retroalimentación. Esto constituye primordialmente un alivio administrativo.

La mayoría de instrumentos de retroalimentación para gerentes son desarrollados a partir de estudios sobre QUE hacen en sus trabajos o que cualidades creen poseer.

Este tipo de instrumento tiene algunas debilidades en términos de evaluación de desarrollo de necesidades; un instrumento que se enfoca únicamente en QUE hacen los gerentes quizás tiende a omitir los valores, las nuevas

perspectivas y conocimiento que ellos reportan como un inicio importante en su desarrollo. Estos que se enfocan en cualidades pueden incluir dimensiones semejantes como inteligencia y carisma, dimensiones que pueden ser irreales expectativas de mejoramiento.

En contraste con los anteriores planteamientos, el modelo de Mc Call y Lombardo (1988) fue construido a partir de estudios de COMO se desarrollan los gerentes. Este enfoque en el desarrollo, amplía el alcance del modelo incluyendo el valor gerencial y las perspectivas como herramientas.

Esto también ayuda a asegurar que se evalúan competencias con las que uno u otro gerente no nace, a la vez que algunas capacidades innatas, enfatizando en que el desarrollo gerencial es mas completo cuando se da a través de la experiencia.

En adición a observar el COMO se desempeñan bien los gerentes en un área vista como importante para el desarrollo gerencial, se observa separadamente un potencial de flaquezas , partiendo de la suposición de que la carencia de demostración de una fortaleza, no es lo mismo que la presencia de una debilidad. Debilidades, según este modelo, representan un bloqueo potencial del desarrollo.

Básicamente este modelo asume que los gerentes desarrollan sus carreras sobre la experiencia.

El propósito fue entender cuales experiencias importan mas y como importan.(que clase de desarrollo ellos lideran).

El papel de la experiencia en la adquisición de las competencias es, pues, innegable. Encargados de selección, gestores de recursos humanos y psicólogos de las organizaciones se enfrentan constantemente no solo a esta evidencia sino también a la necesidad de establecer sistemas de referencia de competencias y, por lo tanto definir el concepto mismo de competencia cuando estamos acostumbrados a hablar de títulos, aptitudes, rasgos de personalidad e incluso, de intereses y valores.

El ideal para este proceso sería poseer una lista de competencias y al lado una lista de experiencias que permite desarrollarlas. Lo que sabemos actualmente sobre esta cuestión proviene de estudios norteamericanos que han consistido esencialmente en preguntar, a aquellas personas que se han desarrollado mediante el bombardeo de experiencias provechosas, que les ha hecho mejores y más concretamente que experiencias han sido más fructíferas y que les ha enseñado cada una de ellas.

La clasificación de las competencias que resulta de estas encuestas, así como el cuadro de sus relaciones con las experiencias, muestra que la relación entre experiencias y competencias esta lejos de ser sencilla. Primero, toda experiencia enseña varias competencias, y toda competencia puede ser desarrollada mediante experiencias diversas. Luego, podríamos pensar porque ciertas experiencias aportan generalmente mas formación que otras; es el caso particular de aquellas situaciones que son difíciles, de los problemas nuevos que hay que tratar, de las misiones delicadas, incluso conflictivas, que exigen iniciativa, imaginación, control de sí mismo y cualidades de reflexión y de método. (McCall .Lombardo y Morrison ,1988).

¿ A que se debe el valor pedagógico de la dificultad y lo desconocido?. El hecho de estar ante desafíos o misiones nuevas provoca el sentimiento de un desfase entre lo que ya se ha hecho y lo que se espera, lo cual impulsa a desarrollar las competencias necesarias para enfrentarse a ellos. La conciencia de este desfase y la necesidad de afrontarlo y elaborar las conductas requeridas motivan al individuo para hacer balance de su actividad, para analizarla y sacar provecho de ella a fin de aprender lo que le ha sido necesario para dominar la situación, y por tanto, para construir competencias que pueda utilizar de nuevo en situaciones similares. Además el toma conciencia de las dificultades encontradas y de las conductas puestas en practica para resolverlas aumenta la confianza en sí mismo, cosa que no sucede cuando se enfrenta a problemas ya conocidos. Así pues, es evidente que no se adquieren nuevas competencias en tareas rutinarias ni en las actividades que uno ya domina o en situaciones sin problemas. Llevado hasta el limite puede decirse

que un fracaso frente a dificultades importantes puede ser más provechoso que un éxito fácil.

Pearson y Mc Cauley (1991) precisan la naturaleza de las experiencias citadas por personas que participaron en sus investigaciones sobre fuentes de desarrollo personal, agrupando dichas experiencias en tres categorías: los cambios de función y, mas en general, las carreras profesionales de rotación rápida, los puestos que implican responsabilidades difíciles , las pruebas y la adversidad.

Los cambios de función son experiencias provechosas cuando el paso de un puesto a otro representa un cambio importante como la responsabilidad de mando directo, o cuando la movilidad implica un cambio de departamento, incluso un desplazamiento a una unidad situada en otra ciudad o en un país diferente.

La frecuencia de rotación de los puestos representa una oportunidad de encontrarse frente a una diversidad de experiencias, y por lo tanto, de adquirir constantemente nuevas competencias. Constituye también la posibilidad de tener una visión más amplia del funcionamiento de la empresa y de las estrategias que esta desarrolla y de crear redes de relaciones en sí misma. Sin embargo, el ritmo de las rotaciones no debe ser demasiado rápido. Llegar a un cargo nuevo implica adaptación, proceso que va consolidando las competencias nuevas que se han empezado a desarrollar; una vez finalizada la consolidación el desarrollo personal es mínimo y hay poco que ganar quedándose mas tiempo en el mismo puesto.

Las funciones exigentes en su mayoría constituyen experiencias de primer orden para adquirir competencias nuevas, ya que se da la necesidad de efectuar cambios radicales al tener que tomar decisiones a pesar de un alto grado de incertidumbre o presión por parte de otros. Estas presiones exigen respuestas variadas entre las cuales se encuentra la búsqueda de información, adopción de nuevos comportamientos o establecer relaciones interpersonales que no existían. Todo esto es provechoso cuando el protagonista de estos cambios recibe una evaluación sobre la calidad de sus iniciativas; es en este

punto donde se facilita el aprendizaje al reforzar los buenos comportamientos, sin obstruir la iniciativa y autonomía.

McCauley y Pearson (1991) han continuado sus investigaciones sobre los retos provechosos para el desarrollo personal en sectores específicos como las organizaciones sin finalidad lucrativa o los departamentos de investigación y desarrollo. La lección que se puede sacar de este proceso es que existen dificultades específicas dentro de cada sector y cada departamento que hay que vencer.

La especificidad de los desafíos encontrados, junto con el provecho que cada uno puede sacar de la experiencia, refuerza el interés de los continuos cambios.

La lista de las experiencias fructíferas se ha clasificado en cinco grandes categorías.

La primera consiste en un proyecto nuevo que poner en practica en la que se demuestran las capacidades de iniciativa de organización con autonomía.

La segunda comprende una problemática por superar o reorganizar que permite construir algo nuevo.

La tercera constituye la responsabilidad de una actividad importante ya sea dentro de una misión específica o algún tipo de negociación.

La cuarta plantea la opción de desarrollar nuevas maneras de trabajar estableciendo nuevos contacto.

Y por ultimo encontramos un aumento de responsabilidad en las propias funciones actuales, causado por un nuevo proyecto en vía de ser desarrollado. (Boyatzis, 1982)

Temporal y Burnett (1990), señalan como experiencias que constituyen retos fructíferos las misiones internacionales y la responsabilidad de desarrollar una actividad en un país extranjero, en donde la cultura, el contexto legal y comercial son diferentes, el hecho de poner en marcha una pequeña empresa buscando abrir nuevos mercados, representan retos cuyo valor pedagógico es significativo.

En este punto McCall (1991) hace énfasis en la función promotora de las pruebas y de las experiencias adversas. Es aquí donde podemos observar que

los errores de comportamiento en las relaciones con los demás, las promociones frustradas, retrocesos en la jerarquía, trabajo sin interés, cambios de orientación forzados, subordinados con resultados insuficientes y dificultades en el ámbito personal son factores que impulsan el desarrollo, debido a que las lecciones que dejan este tipo de dificultades se sitúan en el ámbito de la percepción de las propias posibilidades y limitaciones, así como de las propias capacidades para ser frente a situaciones sobre las que se tiene poco control personal. Constituyen un tiempo de reflexión sobre las propias posibilidades, sobre el tipo de relaciones que se deberían desarrollar con los demás y sobre prioridades y jerarquías de valores utilizadas en cada vivencia.(Temporal, P Burnett,K, 1990)

De este modo la experiencia mejora progresivamente la calidad de las actividades profesionales gracias a diferentes procesos de aprendizaje descritos por Hacker y Frese (1994), citado por Levy-Leboyer (1997). Un primer proceso de aprendizaje se refiere a la percepción y desarrollo progresivo de una sensibilidad perceptiva. El segundo a la automatización de los comportamientos que permite evitar movimientos inútiles y economizar el recurso a una planificación razonada de las actividades; la automatización de las operaciones cognitivas requieren menos esfuerzo y atención, lo que hace que este disponible para efectuar simultáneamente otras actividades.

En estos dos procesos la permanencia del entorno y de las operaciones que requiere es lo que convierten estos comportamientos en rutinas, rutinas que efectivamente se traducen en una economía de recursos psicológicos, pero que resulta peligrosa cuando un cambio importante obliga a romper con ese hábito. Por esto, puede ser necesario prevenir la rutina evitando condiciones demasiado uniformes.

Las lecciones de la experiencia movilizan también el funcionamiento verbal e intelectual. La verbalización facilita el aprendizaje, pues permite la interiorización de los procedimientos del trabajo. A medida que estos se hacen familiares la verbalización disminuye hasta que el mismo sujeto la realiza interiormente. Verbalización y funcionamiento intelectual permite comprender

mejor la tarea y las operaciones implícitas en ella; un individuo capaz de poner en práctica estos procesos intelectuales para sacar provecho de la experiencia, construirá mejor la competencia ya que se hace capaz de estimar el tiempo necesario para cada actividad y puede anticipar las consecuencias de sus actos, los posibles problemas que puedan surgir y las implicaciones de su comportamiento. Esta imaginación operativa conduce a utilizar la propia experiencia para plantear las preguntas correctas acerca de la situación presente, para desarrollar hipótesis y probarlas, al mismo tiempo que para escoger prioridades y dirigir la propia acción en función de objetivos claramente formulados. La experiencia enseña a estructurar las informaciones y a hacer planes a largo plazo que conllevaran a ser más eficaz.

Desde esta perspectiva, es evidente que la experiencia no será formativa más que para aquellos que pueden y quieren adoptar una actitud activa frente a entornos y situaciones con los que se enfrentan. Entonces toda experiencia debe permitir realizar acciones orientadas hacia un objetivo claro, a la vez que proveer retornos de información que sirvan para concluir el ciclo formativo, es decir, para construir competencias mediante pruebas y errores. Aprender a aprender consiste en ser capaz de prever y de organizar por adelantado y poner en evidencia la experiencia, analizando etapas y resultados en un proceso.

Es así como el desarrollo en el trabajo se verá manifiesto en la variedad de actividades que se utilizan para desarrollar un talento, focalizado en el desarrollo de los recursos que permiten maximizar el potencial de la experiencia para la evaluación de nuevas competencias que permitan gerenciar el propio desarrollo. Es claro que existen experiencias de desarrollo que son más fructíferas que otras, ya que es el sentido de desafío lo que convierte a las experiencias en exitosas.

El objetivo fundamental del proceso de maximización de experiencias, radica en la posibilidad de incrementar el desarrollo competente del individuo, para que dicho aporte sea a su vez un beneficio para la organización en una

dinámica de búsqueda de la mejora continua. Persona y empresa deben conocer su estado real de conocimiento y así desarrollar mecanismos de aprendizaje colectivo. Por esto, es necesario determinar, admitir y formular la importancia de la experiencia dentro de las practicas laborales, puesto que así se puede identificar la diferencia existente entre la mayor o menor eficacia de aplicación de dicha experiencia. (McCall.Lombardo y Morrison 1988)

Según Mc Call (1988) la agenda diaria que posee un gerente general es un aspecto importante en las lecciones de la experiencia que hace la diferencia en comparación con un gerente con experiencias fructíferas ya que este además de un cronograma incluye dentro de su agenda conocimientos técnicos y administrativos, pensamiento estratégico, altas responsabilidades sistemas de control estructurados y métodos innovadores en la resolución de problemas, factores que pasan desapercibidos para un gerente general dentro de su agenda diaria.

En segunda instancia encontramos las lecciones que brindan las relaciones interpersonales, ya que cada tipo de interacción que se desarrolle implica un manejo diferente de acuerdo a la variedad de personas, para este apartado es importante tener en cuenta la negociación que se desarrolla en el manejo de relaciones con subordinados. De aquí podemos concluir que de acuerdo al tipo de relación que deba desarrollar el gerente su nivel de interacción será diferente ya que allí se deben tener en cuenta las habilidades específicas que entran en juego.

Es de vital importancia que los gerentes desarrollen una variedad de destrezas interpersonales apropiadas a la diversidad de clases de personas y situaciones que deben afrontar en su diario que hacer. Otro factor a tener en cuenta, radica en la escala de valores. Si bien es claro que las personas al ingresar a una organización tienen sus propios valores establecidos, forman nuevos valores mediante la experiencia en la organización, los cuales

constantemente son puestos a prueba y en ocasiones modificados por las situaciones que entran en juego en el ambiente organizacional.

El cuarto aspecto hace referencia al temperamento de un gerente, el cual incluye las habilidades necesarias para actuar de forma activa pasiva de acuerdo con la situación. Ya que debe ser firme o flexible cuando sea necesario, al igual que debe perseverar frente a la adversidad y saber hacer uso del poder. Por último es importante realizar un balance entre el trabajo y la vida personal, conociendo sus limitaciones y sus fortalezas, al igual que reconociendo y aprovechando las oportunidades.

Aquí podemos observar la importancia de las lecciones de la experiencia, en la medida en que estas son oportunidades de aprendizaje para los gerentes, ya que hoy en día existen unos gerentes más resistentes a aprender que otros, y esto es lo que hace la diferencia entre un gerente exitoso y uno promedio. (McCall, Lombardo y Morrison 1988).

Problema.

Cuáles son las tendencias en cuanto a competencias de los perfiles gerenciales, en las diversas áreas de una organización?

Objetivos

Objetivo General:

Describir las tendencias en cuanto a competencias, de los perfiles gerenciales, dentro de las diversas áreas de una organización.

Objetivos.Específicos:

Conocer los elementos teóricos y prácticos que fundamentan el análisis de las competencias gerenciales.

Conocer los elementos teóricos y prácticos que fundamentan la identificación y descripción de las competencias gerenciales.

Definir una herramienta que permita describir las competencias para un cargo gerencial.

Confirmar por medio de una evaluación de jueces externos, la validez de la herramienta que permite identificar el perfil del cargo de competencias.

Aplicar dicha herramienta a un grupo de gerentes de diferentes áreas de la organización

Definir una metodología para el análisis de cargo a nivel gerencial.

Hipótesis.

La descripción de tendencias en cuanto a competencias dentro de un perfil gerencial que vaya acorde con el área a la que se pertenece, permitirá identificar las necesidades del cargo dentro de una estructura de competencias para el mismo.

Control de Variables.

El tipo de investigación que realizaremos es no experimental y según Hernández y otros (1991) una investigación es no experimental cuando no es posible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones ; es decir, no se construye ninguna situación, si no que se observa una situación ya existente que no sea provocada por el investigador.

Metodología.

Para este proceso se utilizara como referente el uso de la metodología descriptiva-exploratoria , la cual que tiene como propósito describir sistemáticamente los componentes y características de una comunidad o ecosistema en la forma más completa y precisa posible. Estas investigaciones tienen como objetivo general acumular datos básicos que son solo descriptivos y que no pretenden dar explicación de relaciones, probar hipótesis, o hacer predicciones. A pesar de que es deseable que los datos que se obtengan tengan significado e implicaciones para el que los interpreta, esto no siempre es posible en este tipo de investigación. Muchas veces no se refieren a este tipo de estudio como investigación pues carece de hipótesis y elementos experimentales. (Hernández, A, Fernández , C 1991)

Las Investigaciones descriptivas-exploratorias parten del hecho de que hay una cierta realidad (o sector del mundo) que resulta insuficientemente conocida y, al mismo tiempo, relevante e interesante para ciertos desarrollos. El objetivo central de estas investigaciones está en proveer un buen registro de los tipos de hechos que tienen lugar dentro de esa realidad y que la definen o caracterizan sistemáticamente. Se estructuran sobre la base de preguntas cuya forma lógica se orienta a describir: ¿Cómo es x? ¿Qué es x? ¿Qué ocurre en calidad de x o bajo la forma x? Sus operaciones típicas o formas de trabajo estandarizadas son las observaciones (recolecciones de datos), las clasificaciones (formulación de sistemas de criterios que permitan agrupar los datos o unificar las diferencias singulares), las definiciones (identificación de elementos por referencia a un criterio de clase), las comparaciones (determinación de semejanzas y diferencias o del grado de acercamiento a unos estándares), etc. Sus técnicas típicas de trabajo varían según el enfoque epistemológico adoptado dentro del Programa de Investigación o dentro de la Línea: mediciones por cuantificación aritmética o estadística (enfoque empirista-inductivo), registros de base cualitativa (enfoque instrospectivo-vivencial) o construcción de estructuras

empíricas mediante sistemas lógico-formales (enfoque racionalista-deductivo). (Milton, J Toskos 1997)

Además de conseguir información detallada que describa un ambiente específico, estos estudios deben ser comparados con otros estudios anteriores en el mismo lugar o en lugares similares y a su vez deben permitir que sean comparados con otros en el futuro. Esta comparación nos puede permitir encontrar cuales son los factores comunes o de contraste que podrían explicarnos las condiciones encontradas. Para poder hacer estas comparaciones, es necesario conocer con anterioridad los métodos y resultados de las investigaciones anteriores. Los pasos para una investigación descriptiva son: Definir objetivos, definir como se coleccionarán los datos, coleccionar, preparar un informe de resultados.

Participantes

Es un conjunto de 91 personas que poseen las similares características en cuanto a nivel educativo profesional o postgrado, sexo indiferente, estrato social indiferente, con cargo a nivel gerencial o de jefatura superior y cuyo rango de edad sea superior a 25 años de edad.

La muestra estuvo conformada por compañías de diferentes sectores, entre ellos el sector económico, de información, servicios y educativo.

Para este fin se tomo una muestra aleatoria que nos facilito el no realizar ningún tipo de sesgo sobre la población.

Instrumento.

La herramienta utilizada para este proyecto, parte de un estudio realizado por (Mc Call, Lombardo y McCauley, 1989) Cuyas referencias conceptuales están

fundamentadas en una serie de hallazgos de como los gerentes aprenden, cambian, y crecen dentro del ejercicio de sus carreras.

Según Claude Levy Leboyer 1997, para la realización de este proceso McCall , Lombardo y McCauley, 1989 tuvieron en cuenta que las listas de aptitudes y de rasgos de personalidad, así como sus definiciones, no eran fruto de la imaginación, ni tampoco de la observación directa de los comportamientos, si no que eran el resultado de análisis factoriales repetidos, esta conclusión sirvió como base para que se determinara si se podía proceder de igual forma con las competencias agrupándolas así en conjuntos coherentes en donde por un lado se evaluara a cada persona y por el otro se lograra hacer un análisis de cargo describiendo las competencias que conformaran al mismo.

El objetivo principal de estos investigadores se hizo practico aplicando varias encuestas entre mandos superiores con el fin de recoger descripciones de comportamientos que pusieran en practica competencias y cualidades de dirección. Dichos comportamientos sirvieron entonces para crear dos cuestionarios; el uno que permite describir a un mando dando una nota a cada competencia definida sobre una escala de cinco puntos y que permite identificar las competencias de los gerentes (Anexo A). Las notas obtenidas sobre una muestra de 336 mandos, pertenecientes a diversas grandes empresas estadounidenses, fueron sometidas a un análisis factorial que dio como resultado una serie de factores predominantes, de allí mismo se realizo un segundo análisis factorial, efectuado sobre cada uno de los grupos de conceptos que formaban parte de los factores predominantes definidos en el primer análisis, que permitió obtener una estructura jerárquica para las 16 competencias organizadas de la siguiente manera:

- Iniciativa.
- Perseverancia.
- Conocimientos Técnicos y Profesionales.
- Toma de Decisión.

- Dominancia.
- Desarrollo de los Subordinados.
- Trabajo en equipo.
- Sentido de los negocios.
- Persuasión.
- Sensibilidad Social.
- Manejo de los recursos.
- Planificación y Organización.
- Motivación de Logro.
- Servicio al Cliente.
- Tolerancia.
- Comunicación efectiva.

Según M. Lombardo 1988, este tipo de investigación, original en sus principios pero clásica en su forma, muestra perfectamente que se puede crear una lista de competencias genéricas basadas en el análisis factorial de valoraciones efectuadas acerca de comportamientos observables directamente sobre la descripción de un cargo y dentro del desarrollo de la carrera profesional. De esta forma todos esos estudios previos sirvieron así de base para crear dos instrumentos de competencias; por un lado el Benchmarks el cual evalúa a cada individuo desde una visión personal, en donde se plasmaron 16 perspectivas de competencias buscando identificar que es lo realmente esencial para desarrollarlas, y como complemento a esto se diseñó al mismo tiempo una herramienta que permitiera identificar cuales eran dentro de ese marco de competencias, las que se podían observarse dentro del cargo evaluado (Anexo A). Este instrumento el cual utilizaremos en este caso como herramienta de desarrollo del proyecto busca seleccionar el grado de importancia de dicha conducta de acuerdo al cargo, puntuándolo dentro de una escala de cinco puntos y cuyo objetivo final es el de identificar y describir la prioridad de dicha competencia para el cargo y el tipo de gerencia.

Según Cynthia D.McCauley y Michael M. Lombardo 1989 se definió que para la evaluación psicometrica se recolectaron datos adicionales usando la versión refinada de comparaciones. (Benchmarcks) para evaluar la confiabilidad de cada escala de test y retest, y la congruencia entre evaluadores.

Muestra: Para el análisis del test y re-test y de la congruencia entre evaluadores, la muestra consistió en 75 gerentes de diferentes organizaciones quienes completaron el inventario y que además fueron evaluados por dos o más compañeros de trabajo (subordinados, pares o superiores). Estos gerentes eran alumnos de un programa de desarrollo de liderazgo y se les ofreció retroalimentación individual como incentivo para participar en el proyecto. D estos, 31% estaban en posiciones de nivel ejecutivo en su organización y 64% estaban en posiciones de administración intermedia.

Para los estimativos de confiabilidad en el test y retest calificados por otros, la muestra consistió en 33 ejecutivos y administradores intermedios que fueron calificados por un compañero de trabajo. Los calificadores eran profesionales de recursos humanos que habían recibido un taller de desarrollo de ejecutivos.

Procedimiento: Las escalas de confiabilidad para el test y retest se calcularon tanto para las auto evaluaciones como para las evaluaciones por terceros. Los datos de retest fueron recolectados de un mes a seis semanas después de la prueba inicial. No se les dio retroalimentación a los gerentes hasta haber recibido los datos del retest.

Los acuerdos entre evaluadores en cada escala se evaluaron calculando las correlaciones intraclase. Se uso la formula ICC adecuada para los datos en que cada objetivo es calificado por un grupo diferente de jueces. (Shrout & Fleiss, 1979.)

Confiabilidad, los coeficientes de confiabilidad para la sección 1 de la escala de test y retest estuvieron entre 0.62 a 0.87 (promedio= los coeficientes de teste- retest para calificaciones por terceros fueron algo mas altos, variando entre 0.71 a 0.95 (promedio =0.85) Los acuerdos entre evaluadores ICC'S bajaron entre 0.32 y 0.70 (Promedio 0.58).

Los índices de confiabilidad para las escalas con fallas fueron más bajos, el test-retes para auto evaluaciones estuvieron entre 0.47 y 0.63 (promedio =0.55: test-retest para calificaciones de terceros estuvieron entre 0.49 y 0.84 (promedio =0.71) los ICC'S estuvieron ente 0.24 a 0.68 (promedio =0.43)

Validez , presenta correlaciones del orden de cero encada una de las escalad de comparación (benchmark) con cada criterio de medida. En donde el tamaño de las muestras eran suficientemente grandes para hacer análisis de regresión usando todas las escalas, se presentaron múltiples r^2 . Los r^2 fueron calculados usando el estimador de Browne. (Cattin, 1980)

Si observamos detenidamente podemos encontrar e identificar como un cuestionario sirve como punto de partida del otro, en este momento el que utilizaremos es el de la evaluación del cargo, de aquí podemos identificar que el cuestionario individual necesita una validación a nivel cultural, mientras que el de descripción del cargo no (Anexo A), ya que este esta referido a un criterio de construcción general en donde no existe una gama de respuestas diversas como el que se podría encontrar en un cuestionario de personalidad individual.

La herramienta a utilizar esta provista de una serie de posibilidades de respuesta las cuales se enmarcan dentro de una escala de escogencia tipo Likert para este proceso se prosiguió a validar el instrumento por medio de un proceso estadístico con 5 jueces expertos en el tema, manteniendo una estructura coherente en cuanto a redacción(a), Validez de contenido (b) y conceptualización criterial (c) .(Anexo B) Las puntuaciones allí observadas se

encuentran dentro de una escala de uno a cinco. El perfil de los jueces esta enmarcado por profesionales con 5 años de experiencia en el área de Recursos Humanos con formación universitaria en ciencias sociales y administrativas, con especialización en Gerencia de Gestión Humana y Administración de Personal , y conocimientos en todos los procesos del área del Recurso Humana (Selección , Desarrollo, Evaluación de desempeño, gestión administrativa, relaciones laborales, vinculación, contratación, bienestar entre otras.)

Procedimientos

Lo primero que se hizo en este caso fue adquirir y validar el instrumento por medio de expertos en el tema identificando si las descripciones planteadas en cuanto a competencias si se ajustan al contexto a evaluar.

Acto seguido se selecciono la muestra lo cual se hizo de forma aleatoria, esta correspondió a la población gerencial de la ciudad de Bogotá, una vez se entre en contacto con ellos se les brindo una explicación del proceso y como se llevaría a cabo el mismo.

Luego a cada uno se le distribuyo un cuestionario (Anexo A) que nos permitió recoger la información pertinente, allí se encontraron identificadas una serie de competencias genéricas las cuales fueron evaluadas por todos los participantes.

Como un cuarto proceso se realizo una compilación de la información recogida, comparándola y realizando la síntesis respectiva.

Como un ultimo procedimiento realizamos una entrevista de retroalimentación y validación de la información, la cual nos permitió identificar la congruencia de la información, permitiéndonos de este modo realizar una síntesis más precisa, lo que genero que la descripción en cuanto a tendencias fuera más exacta.

Análisis de Resultados

El fenómeno observado dentro de este estudio busca describir las tendencias en cuanto a competencias, de los perfiles gerenciales dentro de cada área de la organización correspondiente a los puestos de trabajo.

Por esta razón y para este fin se utilizara el modelo de análisis y descripción de información como un conjunto de procedimientos dentro del marco de la estadística descriptiva, método apropiado al tipo de metodología de investigación de este estudio.

Esto permitirá identificar las categorías, variables fundamentales sus comportamientos homogéneos y dispersos de acuerdo con el proceso de análisis de datos. El modelo exploratorio tiene una ganancia fundamental en identificar las tendencias primordiales del fenómeno a estudiar, sus categorías principales y los grupos que se asocian de acuerdo con las variables definidas.

Las estadísticas descriptivas sirven para explicar conceptos cualitativos sociales, donde el modelo matemático riguroso puede no aplicar.

A partir de los cuestionarios aplicados y de los cargos evaluados se agruparon en siete perfiles de gerencias : Desarrollo , Financiera, Producción, Recursos Humanos , Administrativa, Mercadeo y Ventas esto de acuerdo a la población encuestada y el cargo ocupado por la misma ; acto seguido se promediaron las puntuaciones obtenidas en cada competencia a partir de los valores asignados por cada participante de acuerdo a la escala de uno a cinco y según la gerencia a la que pertenecía dicho evaluado. De allí se obtuvo un promedio frente a cada una de las competencias evaluadas, lo que nos arroja una serie de graficas que permiten determinar cual es la puntuación máxima y mínima obtenida por las competencias en cada uno de los perfiles gerenciales, identificando las tendencias de los mismos.

Grafico 1 (anexo c) observamos las puntuaciones obtenidas por la gerencia de desarrollo, allí las competencias que puntuaron mas alto fueron trabajo en equipo, planeación y organización e Iniciativa , mientras que las mas bajas son obtención de resultados y manejo de recursos.

Grafico 2 (anexo d) la puntuación mas alta de la gerencia financiera se observa en toma de decisiones, mientras que las mas baja se observa en desarrollo de subordinados.

Grafico 3 (anexo e) la puntuación mas alta de la gerencia de producción se encuentra en obtención de resultados, mientras que las mas baja se observa persuasión.

Grafico 4 (anexo f) la puntuación mas alta de la gerencia de Recursos Humanos se observo en comunicación efectiva, mientras que las mas baja se ubica en sentido de los negocios.

Grafico 5 (anexo g) la puntuación mas alta de la gerencia administrativa se observo en toma de decisiones, mientras que la mas baja se ubica en perseverancia.

Grafico 6 (anexo h) la puntuación mas alta de la gerencia de mercadeo se observa en manejo de recursos y la mas baja en desarrollo de subordinados.

Grafico 7 (anexo i) la puntuación mas alta de la gerencia de ventas se ubica en servicio al cliente, mientras que la mas baja se ubica en obtención de resultados.

La tabla que observamos a continuación (Tabla 1) nos permite identificar rápidamente las necesidades del cargo dentro de una estructura de competencias, al mismo tiempo que nos representa los patrones y relaciones entre los datos anteriormente enunciados, para esto el signo mas (+) nos demuestra la tendencia mas alta ubicada dentro de las respectivas gerencias (columna vertical) en referencia a la competencia evaluada (fila horizontal), mientras que el símbolo menos (-) nos hace referencia a la tendencia mas baja distribuidas de igual forma frente a las columnas y las filas, estos datos nos representan las puntuaciones a nivel cualitativo de la identificación de las tendencias en cuanto a competencias de los perfiles gerenciales identificando

las puntuaciones mas altas y bajas con respecto a una sola competencia o en los casos en que encontramos dos o mas competencias esto nos indica que se obtuvo la misma puntuación.

Tabla 1

TENDENCIAS PERFILES GERENCIALES.

	Gerencia	Desarrollo	Financiera	Producción	Recu. Hum	Admtiva	Mercadeo	Ventas
Comunicación efectiva					+			
Sensibilidad Social			-					
Trabajo en Equipo		+						
Planeación y Organización		+						
Persuasión				-				
Dllo de Subordinados							-	
Dominancia								
Iniciativa		+						
Obtención de Resultados		-		+				-
Capacidad de Aprendizaje								
Toma de Decisiones			+			+		
Perseverancia						-		
Tolerancia								
Sentido de los Negocios					-			
Servicio al Cliente								+
Manejo de Recursos		-					+	

Con el animo de obtener mayor información y buscando mayor detalle y precisión en cuanto a la identificación de las tendencias de los perfiles gerenciales se realizo un segundo procedimiento de comparación entre las gerencias con respecto a cada una de las competencias evaluadas.

Grafico 8 (anexo j) la gerencia que muestra una mayor puntuación en la competencia manejo de recursos es mercadeo y la mas baja desarrollo.

Grafico 9 (anexo k) la gerencia que muestra una mayor puntuación en la competencia servicio al cliente es ventas y la menor recursos humanos.

Grafico 10 (anexo l) la gerencia que muestra una mayor puntuación en la competencia sentido de los negocios es ventas y la menor recursos humanos.

Grafico 11 (anexo ll) la gerencia que muestra una mayor puntuación en la competencia tolerancia es financiera y la menor recursos humanos.

Grafico 12 (anexo m) la gerencia que muestra una mayor puntuación en la competencia perseverancia es ventas y la menor administrativa.

Grafico 13 (anexo n) la gerencia que muestra una mayor puntuación en la competencia toma de decisiones es administrativa y la menor desarrollo.

Grafico 14 (anexo ñ) la gerencia que muestra una mayor puntuación en la competencia capacidad de aprendizaje es mercadeo y la menor administrativa.

Grafico 15 (anexo o) la gerencia que muestra una mayor puntuación en la competencia obtención de resultados es producción y la desarrollo.

Grafico 16 (anexo p) la gerencia que muestra una mayor puntuación en la competencia iniciativa es financiera y la menor ventas.

Grafico 17 (anexo q) la gerencia que muestra una mayor puntuación en la competencia dominancia es administrativa y la menor recursos humanos.

Grafico 18 (anexo r) la gerencia que muestra una mayor puntuación en la competencia servicio al cliente es ventas y la menor recursos humanos.

Grafico 19 (anexo s) la gerencia que muestra una mayor puntuación en la competencia persuasión es ventas y la menor producción.

Grafico 20 (anexo t) la gerencia que muestra una mayor puntuación en la competencia planeación y organización es producción y la menor recursos humanos.

Grafico 21 (anexo u) la gerencia que muestra una mayor puntuación en la competencia trabajo en equipo es recursos humanos y la menor mercadeo.

Grafico 22 (anexo v) la gerencia que muestra una mayor puntuación en la competencia sensibilidad es ventas y la menor financiera.

Grafico 23 (anexo w) la gerencia que muestra una mayor puntuación en la competencia comunicación efectiva es recursos humanos y la menor producción.

La tabla siguiente (Tabla 2) nos permite identificar cuales son las tendencias en cuanto a competencias de los perfiles gerenciales ubicando mas de una puntuación alta.

El signo mas (+) nos demuestra las tendencias mas altas ubicada dentro de las respectivas gerencias (columna vertical) en referencia a la competencia evaluada (fila horizontal), mientras que el símbolo menos (-) nos hace referencia a las tendencias mas bajas distribuidas de igual forma frente a las columnas y las filas, estos datos nos representan las puntuaciones a nivel cualitativo de la identificación de las tendencias en cuanto a competencias de los perfiles gerenciales identificando las puntuaciones mas altas y bajas con respecto a mas de dos competencias.

Tabla 2.

Tendencias perfiles gerenciales en mas de dos competencias.

	Gerencia Desarrollo	Financiera	Producción	Recu. Hum	Admtiva	Mercadeo	Ventas
Comunicación efectiva	-		-	+			+
Sensibilidad Social	+	-		+	-		
Trabajo en Equipo		-		+	+	-	
Planeación y Organización			+	-		+	-
Persuasión		+	-		-		+
Dllo de Subordinados		-		+	+	-	
Dominancia	+			-	+	-	
Iniciativa	+	+		-			-
Obtención de Resultados	-		+	+			-
Capacidad de Aprendizaje				-	-	+	+
Toma de Decisiones	-	+			+	-	
Perseverancia		+		-	-		+
Tolerancia		+	-	-		+	
Sentido de los Negocios			-	-	+		+
Servicio al Cliente	-			-		+	+
Manejo de Recursos	-			-	+	+	

La tendencia del perfil gerencial de desarrollo esta en dominancia, sensibilidad social e iniciativa, en la gerencia financiera esta toma de decisiones, perseverancia, tolerancia, persuasión e iniciativa , en la gerencia de producción están planeación y organización y obtención de resultados, en la gerencia de recursos humanos esta comunicación efectiva, sensibilidad social, trabajo en equipo, desarrollo de subordinados y obtención de resultados, en la gerencia administrativa

esta trabajo en equipo, desarrollo de subordinados, dominancia, toma de decisiones, sentido de los negocios y manejo de recursos, en la gerencia de mercadeo están planeación y organización, capacidad de aprendizaje, tolerancia, servicio al cliente y manejo de recursos y en la gerencia de ventas están comunicación efectiva, persuasión , capacidad de aprendizaje, perseverancia, sentido de los negocios y servicio al cliente.

Discusión.

Por lo general, el análisis del trabajo y su modalidad más reciente, el análisis de cargos por competencias, suelen ser realizadas por terceros, es decir, por el personal del departamento de recursos humanos y por consultores externos. Los directores y el resto de empleados tal vez participen, sobre todo aportando datos, pero en muchas ocasiones esa información aunque es totalmente analizada solo se aplica en otras personas y no dentro de la misma organización. La creación de riquezas depende cada vez más de las competencias. Ese es el principal motivo por el cual los gerentes acuden a las conferencias sobre las competencias y viajan continuamente para aprender, compara y evaluar las práctica ejemplares. Pero la gran animación y evaluación en el campo de las competencias se debe a algunos factores más.

Las descripciones de tareas por las que se guían muchas organizaciones no parecen serias. No son lo bastante flexibles par atender los constantes cambios de estrategias, de los equipos compuestos por múltiples colaboradores, de las exigencias de los clientes y de las maniobras de la competitividad.

Los resultados obtenidos dentro de este estudio permitieron identificar de forma clara las tendencias en cuanto a competencias de cada perfil gerencial, ya que las funciones ejercidas dentro de cada cargo en conjunto con las tendencias permitieron identificar cuales son las competencias necesarias requeridas para cada perfil gerencial de acuerdo con las tendencias encontradas.

Al momento de observar las tendencias halladas en la tabla numero dos , encontramos como , esta estructura de competencias identifica de forma clara cuales son las necesidades del cargo, ya que las tendencias encontradas son en determinado momento características necesarias para cada uno de los perfiles gerenciales, según las funciones que componen cada cargo. Al momento de transmitir la información a los gerentes evaluados estos nos retroalimentaron en cuanto a los consistente que estos datos eran frente a la realización de sus labores de forma exitosa. Desde un principio del estudio se buscaba que esta coherencia existiera, ya que de esta forma se puede identificar que un cargo no solo se caracteriza por una serie de funciones a cumplir, si no por un conjunto de características propias, en esta caso la estructura de competencias acorde a cada perfil gerencial.

Es claro identificar como cada competencia identificada como tendencia nos especifica cuales son las características necesarias para cada gerencia, facilitando la ejecución exitosa de la labor, es por esta razón por la cual hoy en días es de vital importancia seleccionar al personal buscando ajustarlo al cargo a partir de una serie de características enmarcadas dentro de una estructura de competencias y no seguir en el plan de seleccionar una serie de personas que cumplan con un conglomerado de funciones ya que antiguamente se analizaban los trabajos a partir de las funciones, actualmente gracias a los procesos modernos se pueden señalar las competencias necesarias no solo para un cargo si no para toda la organización.

Es así como ha llegado el momento de dar un gran paso adelante. Es necesario ir dejando atrás el concepto del empleo ; se debe buscar una mayor participación de los colaboradores en el diseño del trabajo y en el establecimiento de las competencias. Para esto se pueden generar estructuras de competencias para aclarar e implementar la estrategia de la empresa.

Todo esto se consigue aprovechando lo que hemos aprendido del pasado y abandonando las prácticas y los postulados que ya no nos sirven, para así ir buscando nuevos métodos de relacionar al hombre con el trabajo.

Referencias.

- Arce, E .(1998).Competencias Contribución a la Creación de Valor a través del Conocimiento. Training and Development Digest.España.10. 46-52.
- Arce,E .(2000).Desarrollo de Competencias. Training and Development Digest.España.24. 28-29.
- Boyatzis,R. (1982) The Competent Manager . New York. John Willey.
- Cynthia D. McCauley, M.Lombardo Michael. Journal of Management Vol 15 No 3 1989.
- Fernández, G. Cubeiro, J. Dalziel, M.(1996) Las Competencias : Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos. Mexico. Deusto.
- Fletcher, C . (1995). New Directions for Performance Appraisal: some findings and observations. International Journal for Selection and Assessment. 3. 191-196
- Hernández, A. y Padrón, J. (1996): Referencias Básicas en la Producción de una Tesis Doctoral. Material para Curso-Taller. San Juan de los Morros: Colegio de Economistas.
- Hernández,R. Fernández,C.Baptista,P (1991).Metodología de la Investigación. Mexico. Mc GrawHill.
- Levy-Leboyer,C.(1997)Gestión de las Competencias.Barcelona Gestión 2000.
- McCall, MJr. Lombardo,M. Morrison, A. (1988)The Lessons of Experience. New York .The Free Press.
- McCauley ,D. Lombardo, M. (1989) Diagnosing Management Development Needs; an Instrument Based on How Managers Develop. Journal of Management 15 . 389-413.

- McLagan, P. (1998). La nueva generación de competencias. Training and Development Digest. España. 10. 13-20.
- Milton, J. Tsokos, J. (1997). Estadística para Biología y Ciencias de la Salud. Madrid: Interamericana McGraw Hill.
- Morgan, G. (1988). Reading the Waves of Change. San Francisco. Jossey Bass.

- Padrón, J. (1996): *Análisis del Discurso e Investigación Social*. Caracas: Publicaciones del Decanato de Postgrado, USR.

- Reyes, A. (1990) El Análisis de Puestos. Colombia: Limusa-Noriega.

- Temporal, P. Burnett, K. (1990), Strategic, Corporate Assignments and International Management Development. Jal of Management Development. 9.58-64.

- Tomado, M. (1998) De la Evaluación de Aptitudes a la Evaluación de Competencias. Bogota. ICFES

ANEXOS.

ANEXO A.

NOMBRE DEL CARGO _____

Instrucciones: Lea y seleccione una opción de acuerdo con el grado de importancia de dicha conducta para el cargo, indique el numero frente a la descripción de la conducta dentro de la escala de 1 a 5.

Escala:

1. No es necesario demostrar esta conducta para un desarrollo superior de la labor
2. La presencia de dicha conducta puede ser beneficiosa, pero no es necesaria.
3. En algunas ocasiones la conducta es importante para demostrar un desarrollo superior de la labor
4. La conducta es importante para demostrar un desarrollo superior de la labor.
5. La conducta es esencial para demostrar un desarrollo superior de la labor.

La persona que ocupe este cargo debe:

	1	2	3	4	5
1. Comunicación Efectiva:					
Es atento a todos los puntos de vista con respeto. Retroalimenta a su interlocutor con el ánimo de verificar la comprensión de la información. Expone sus ideas en forma clara y precisa. Se le facilita sintetizar las ideas al plasmarlas por escrito, posee buena redacción, corrección gramatical, sencillez, congruencia y consistencia.					
2. Sensibilidad Social:					
Posee la capacidad y la habilidad para identificar y comprender las necesidades y puntos de vista de los demás de manera desinteresada, logrando bienestar. Valora el significado que los problemas o la diversidad tienen para otros.					
3. Trabajo en Equipo:					
Se compromete y participa activamente dentro de su equipo de trabajo. Actúa con energía para promover un clima de cooperación. Es abierto a las ideas del grupo, propicia la participación, tiene en cuenta las opiniones de los demás miembros.					

4. Planeación y Organización:	1	2	3	4	5
Establece planes de acción concretos y objetivos, de acuerdo con la cantidad de trabajo y según las necesidades de la empresa. Evalúa los procedimientos ejecutados de acuerdo con los estándares preestablecidos con el ánimo de generar acciones efectivas, oportunas, en el menor tiempo.					
5. Persuasión:	1	2	3	4	5
Capaz de influenciar a otros en la medida en que genera e implementa acciones efectivas para el desarrollo de la labor. Convence y estimula el logro de los propósitos organizacionales.					
6. Desarrollo de los Subordinados:	1	2	3	4	5
Genera experiencias para si mismo y para sus colaboradores o coequiperos que les sirvan de ayuda y entrenamiento frente a la adquisición de vivencias enriquecedoras y/o de mayores conocimientos. Demuestra entusiasmo y una actitud positiva con el ánimo de establecer un clima de motivación. Incentiva los retos y el crecimiento individual y grupal.					
7. Dominancia:	1	2	3	4	5
Se le facilita dirigir al grupo. Entiende, valora y responde en forma efectiva y a los requerimientos del grupo. Ofrece opiniones y conceptos claros que permiten a los demás conocer su posición y dominio de las cosas. Diseña planes objetivos y lleva a los demás a realizarlos.					
8. Manejo de Recursos:	1	2	3	4	5
Posee la capacidad para realizar las labores de forma eficiente, con un nivel de actividad y precisión sobresalientes, respondiendo de forma efectiva a las exigencias de su área de trabajo con el ánimo de superar los estándares. Hace las cosas bien, realiza seguimiento y controla el resultado.					
9. Iniciativa:	1	2	3	4	5
Cuenta con la habilidad para emprender actividades que optimicen los resultados, al mismo tiempo que crea y genera nuevas oportunidades que benefician a todos. Origina acciones que conducen a mejorar lo establecido.					
10. Motivación de Logro:	1	2	3	4	5
Esta orientado principalmente a la realización de acciones conducentes a resultados positivos para si mismo, para la organización y/o para el grupo al que pertenece. Alcanza los resultados con el máximo nivel de efectividad y el mínimo de costos, tiempo y recursos.					
11. Conocimientos Técnicos y Profesionales:	1	2	3	4	5
Busca, asimila y aplica la información relacionada con su trabajo o con aspectos que conduzcan a su crecimiento y desarrollo personal y laboral. Está abierto a nuevas ideas y prácticas, se le facilita romper paradigmas y relacionar en forma rápida nuevos elementos para la ejecución de su labor.					

12. Toma de decisiones: Tiene en cuenta todos los elementos y la información para generar soluciones y resolver conflictos de manera práctica y efectiva, superando obstáculos y asumiendo los riesgos necesarios, previendo las consecuencias de sus actos.	1	2	3	4	5
13. Perseverancia: Mantiene un nivel alto de energía, es perseverante y conserva una actitud positiva con el objetivo de dejar en alto el nombre de la organización que representa.	1	2	3	4	5
14. Tolerancia: Logra comprender puntos de vista y comportamientos diferentes, por medio de una actitud flexible y permisiva. Se controla, prefiere evitar los conflictos buscando llegar a acuerdos.	1	2	3	4	5
15. Sentido de los Negocios: Entiende la cadena productiva de la compañía, conoce claramente cuál es su ubicación y responsabilidades dentro de la misma. Comprende de qué manera y en qué medida la labor que realiza impacta los resultados del negocio. Desarrolla sus acciones entendiendo que generan valor para la compañía.	1	2	3	4	5
16. Servicio al Cliente: Suministra a los clientes, tanto internos como externas, una atención amable y efectiva, que combina claridad, adecuada información y puntualidad.	1	2	3	4	5

ANEXO B.

Nota: Las puntuaciones corresponden al promedio de la evaluación de redacción, validez de contenido y conceptualización.

PROMEDIO JUECES

	A	B	C	D	E
1. Comunicación Efectiva:	4,7	4,8	4,4	4,6	4,7
Es atento a todos los puntos de vista con respeto. Retroalimenta a su interlocutor con el ánimo de verificar la comprensión de la información. Expone sus ideas en forma clara y precisa. Se le facilita sintetizar las ideas al plasmarlas por escrito, posee buena redacción, corrección gramatical, sencillez, congruencia y consistencia.					
2. Sensibilidad Social:	4,2	4,7	4,1	4,3	4,4
Posee la capacidad y la habilidad para identificar y comprender las necesidades y puntos de vista de los demás de manera desinteresada, logrando bienestar. Valora el significado que los problemas o la diversidad tienen para otros.					
3. Trabajo en Equipo:	4,1	4,2	4,1	4,8	4,6
Se compromete y participa activamente dentro de su equipo de trabajo. Actúa con energía para promover un clima de cooperación. Es abierto a las ideas del grupo, propicia la participación, tiene en cuenta las opiniones de los demás miembros.					
4. Planeación y Organización:	4,5	4,4	4,2	4,3	4,5
Establece planes de acción concretos y objetivos, de acuerdo con la cantidad de trabajo y según las necesidades de la empresa. Evalúa los procedimientos ejecutados de acuerdo con los estándares preestablecidos con el ánimo de generar acciones efectivas, oportunas, en el menor tiempo.					
6. Desarrollo de los Subordinados:	4,1	4,2	4,7	4	4,3
Genera experiencias para sí mismo y para sus colaboradores o coequiperos que les sirvan de ayuda y entrenamiento frente a la adquisición de vivencias enriquecedoras y/o de mayores conocimientos. Demuestra entusiasmo y una actitud positiva con el ánimo de establecer un clima de motivación. Incentiva los retos y el crecimiento individual y grupal.					
7. Dominancia:	4,1	4,5	4,8	3,9	4,2
Se le facilita dirigir al grupo. Entiende, valora y responde en forma efectiva y a los requerimientos del grupo. Ofrece opiniones y conceptos claros que permiten a los demás conocer sus planes para superar los estándares. Hace las cosas bien, realiza seguimiento y controla el resultado.					

9. Iniciativa:	4	4,2	4,5	4,2	4,1
Cuenta con la habilidad para emprender actividades que optimicen los resultados, al mismo tiempo que crea y genera nuevas oportunidades que benefician a todos. Origina acciones que conducen a mejorar lo establecido.					
10. Motivación de Logro:	4,2	4,1	4	4,3	4
Esta orientado principalmente a la realización de acciones conducentes a resultados positivos para si mismo, para la organización y/o para el grupo al que pertenece. Alcanza los resultados con el máximo nivel de efectividad y el mínimo de costos, tiempo y recursos.					
11. Conocimientos Técnicos y Profesionales:	4	4,1	4,3	4,5	4,2
Busca, asimila y aplica la información relacionada con su trabajo o con aspectos que conduzcan a su crecimiento y desarrollo personal y laboral. Está abierto a nuevas ideas y prácticas, se le facilita romper paradigmas y relacionar en forma rápida nuevos elementos para la ejecución de su labor.					
12. Toma de decisiones:	4,2	4,8	4,5	4,1	4
Tiene en cuenta todos los elementos y la información para generar soluciones y resolver conflictos de manera práctica y efectiva, superando obstáculos y asumiendo los riesgos necesarios, previendo las consecuencias de sus actos.					
13. Perseverancia:	4,2	4,8	4,5	4,1	4
Mantiene un nivel alto de energía, es perseverante y conserva una actitud positiva con el objetivo de dejar en alto el nombre de la organización que representa.					
14. Tolerancia:	4,5	4,8	4,1	4,7	4,4
Logra comprender puntos de vista y comportamientos diferentes, por medio de una actitud flexible y permisiva. Se controla, prefiere evitar los conflictos buscando llegar a acuerdos.					
15. Sentido de los Negocios:	4,5	4,7	4,1	4,3	4,2
Entiende la cadena productiva de la compañía, conoce claramente cuál es su ubicación y responsabilidades dentro de la misma. Comprende de qué manera y en qué medida la labor que realiza impacta los resultados del negocio. Desarrolla sus acciones entendiendo que generan valor para la compañía.					
16. Servicio al Cliente:	4,3	4,2	4,1	4,4	4,5
Suministra a los clientes, tanto internos como externas, una atención amable y efectiva, que combina claridad, adecuada información y puntualidad.					

ANEXO C. GERENCIA DE DESARROLLO

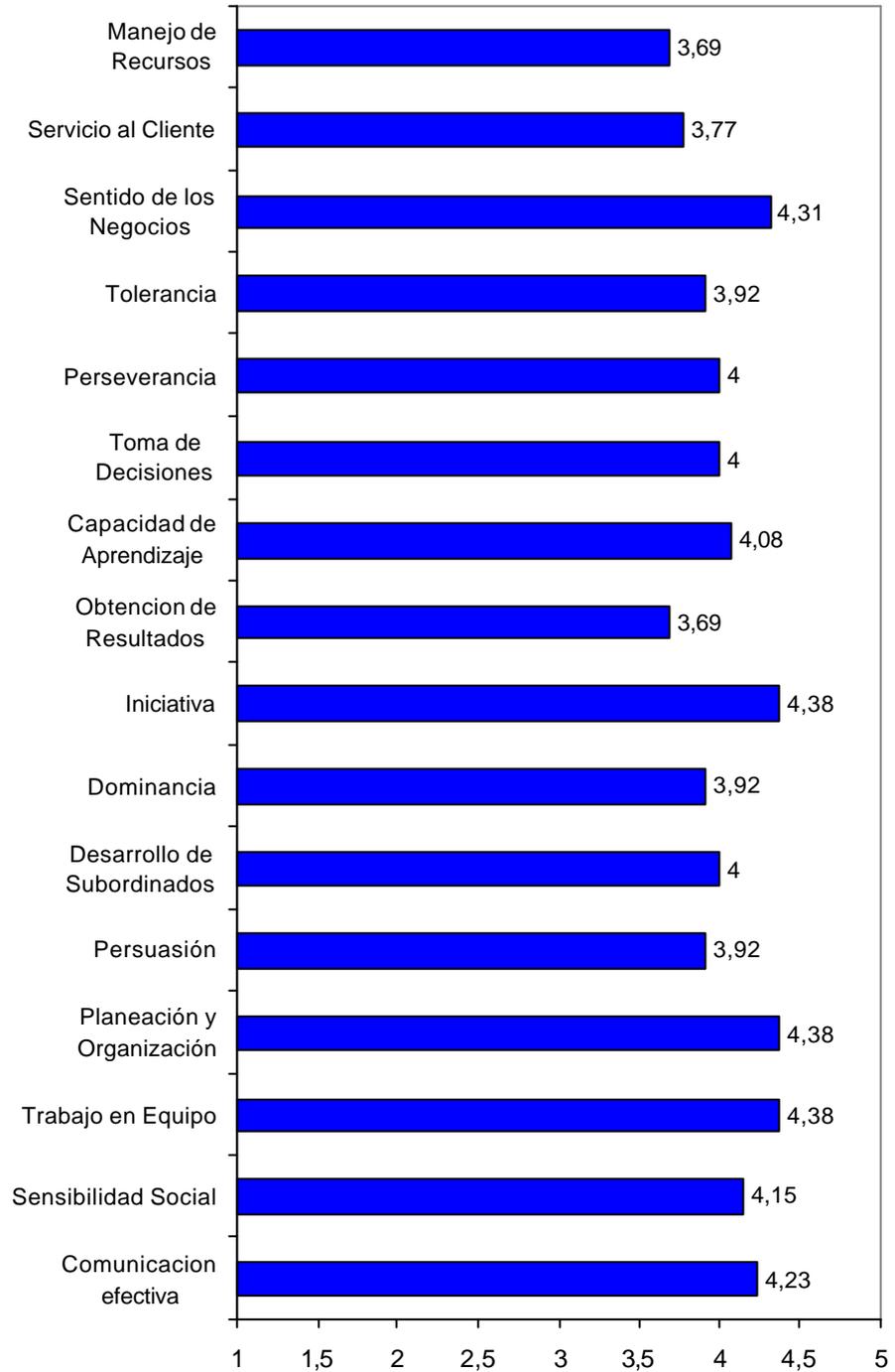


Figura 1: Promedio puntuaciones competencias Gerencia de Desarrollo.

ANEXO D.
Gerencia Financiera.

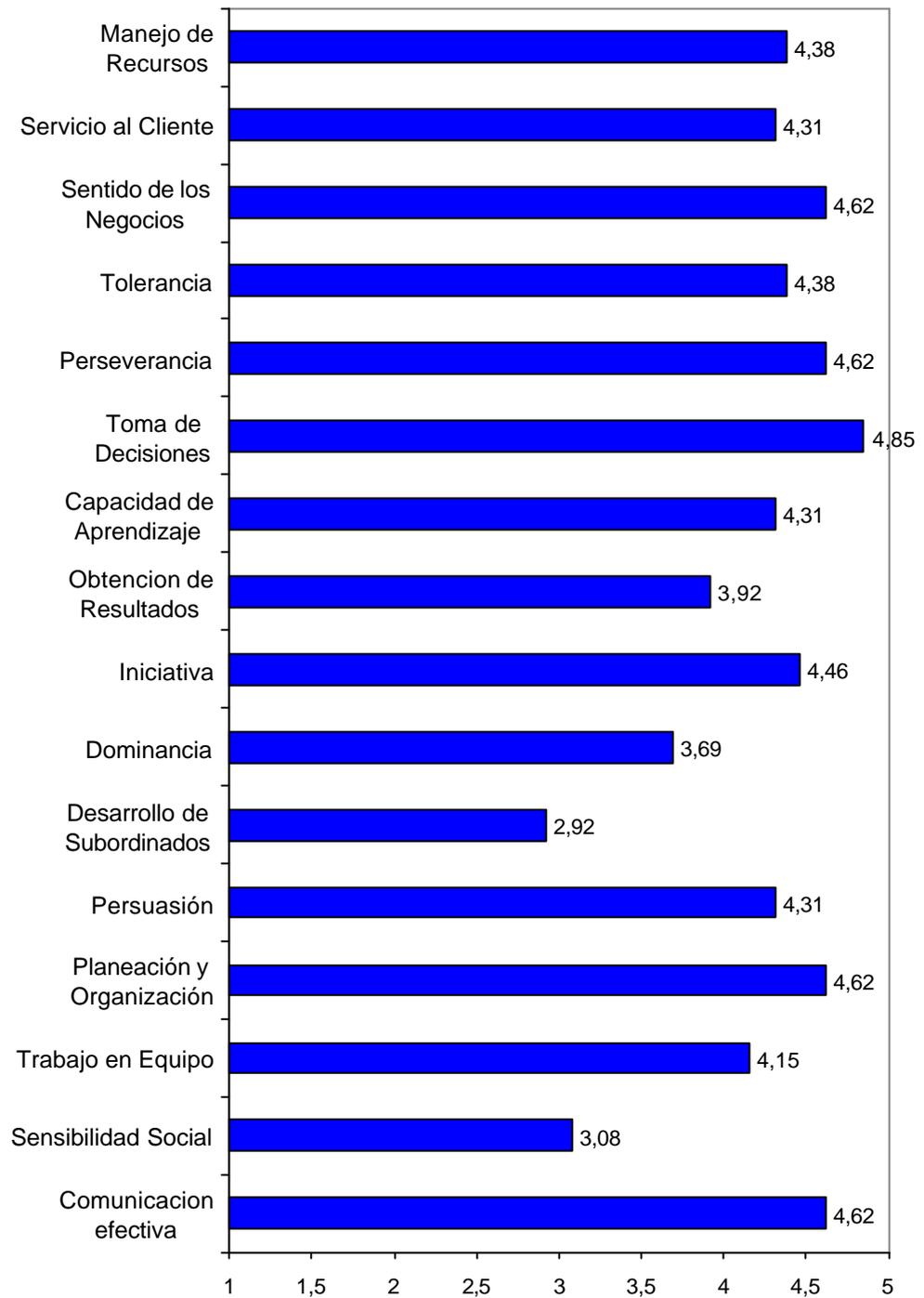


Figura 2: Promedio Puntuaciones de competencias en la Gerencia Financiera.

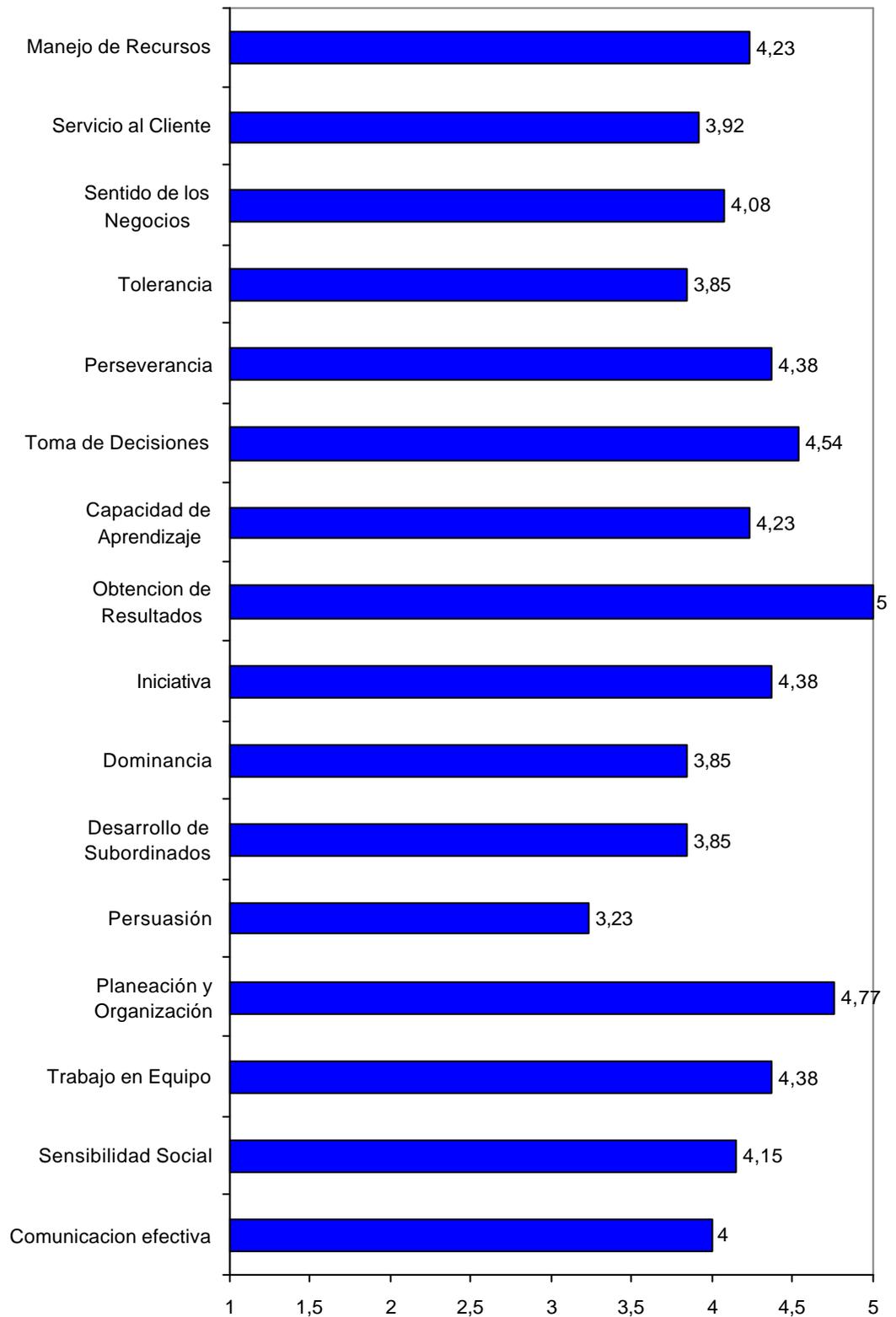
ANEXO E.
Gerencia de Producción.

Figura 3: Promedio puntuaciones de competencias en la Gerencia de Producción.

ANEXO F.
Gerencia de Recursos Humanos.

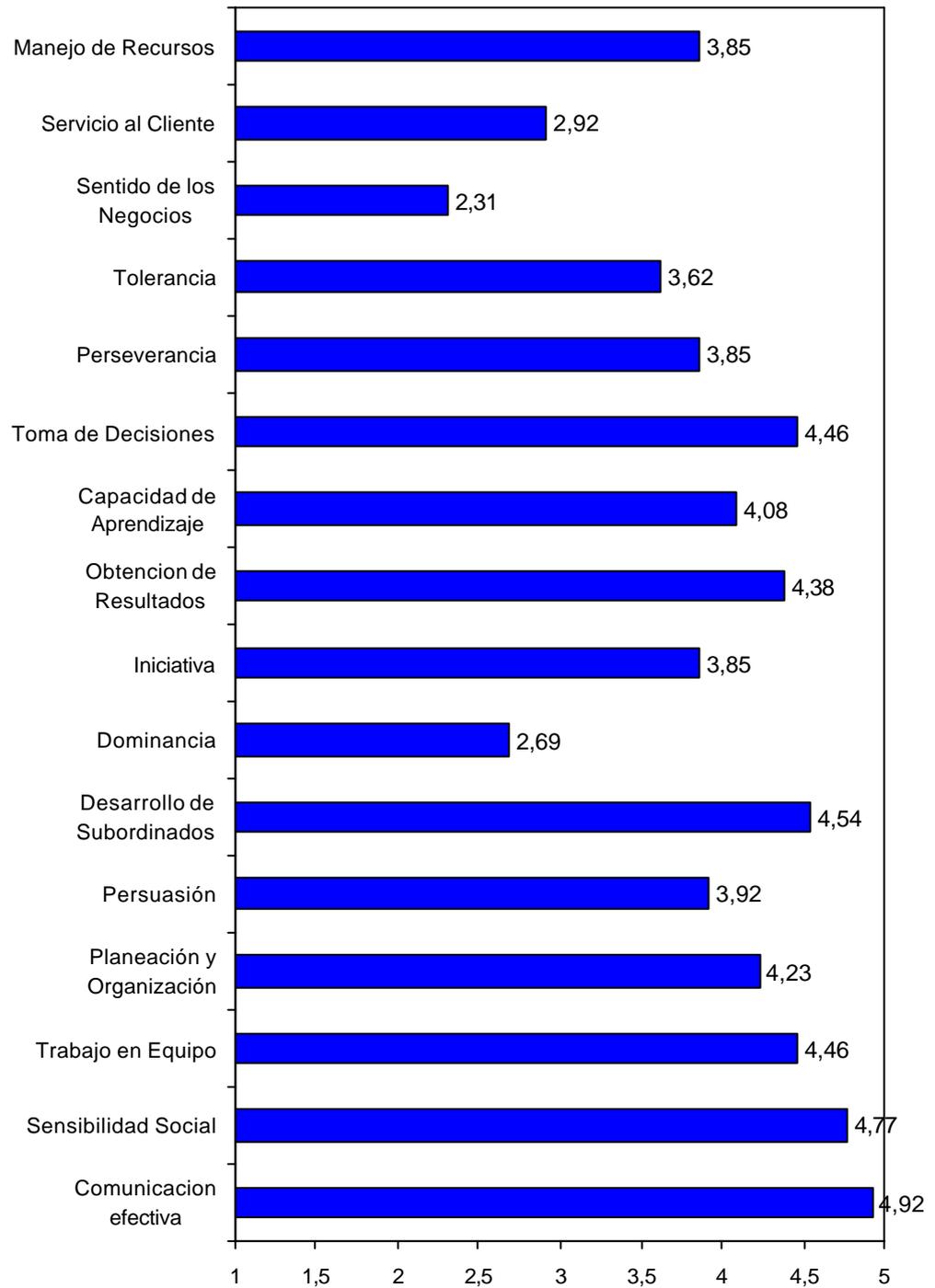


Figura 4: Promedio puntuaciones de competencias en la Gerencia de Recursos Humanos.

ANEXO G.
Gerencia Administrativa.

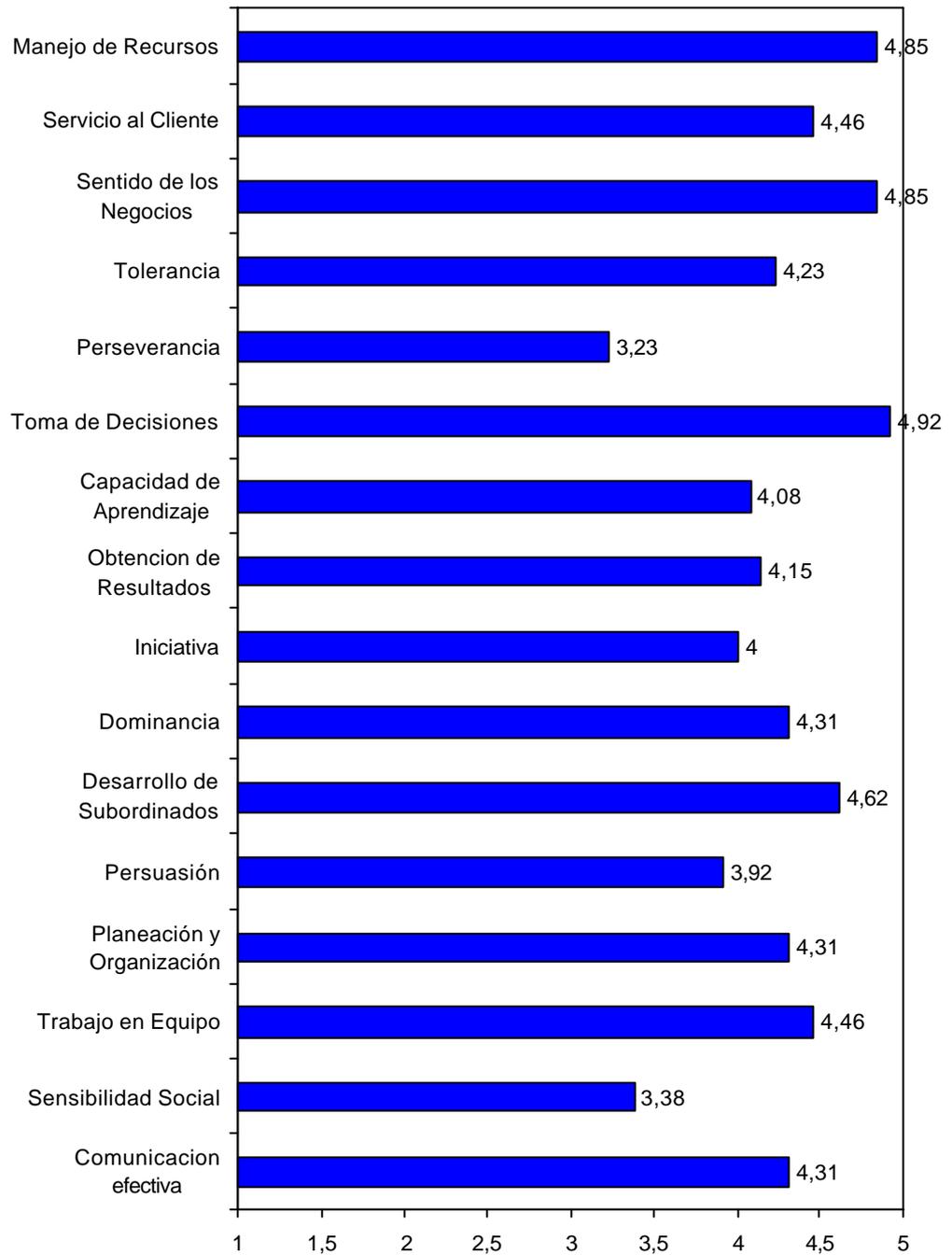


Figura 5: Promedio puntuaciones de competencias en la Gerencia Administrativa.

ANEXO H. Gerencia de Mercadeo.

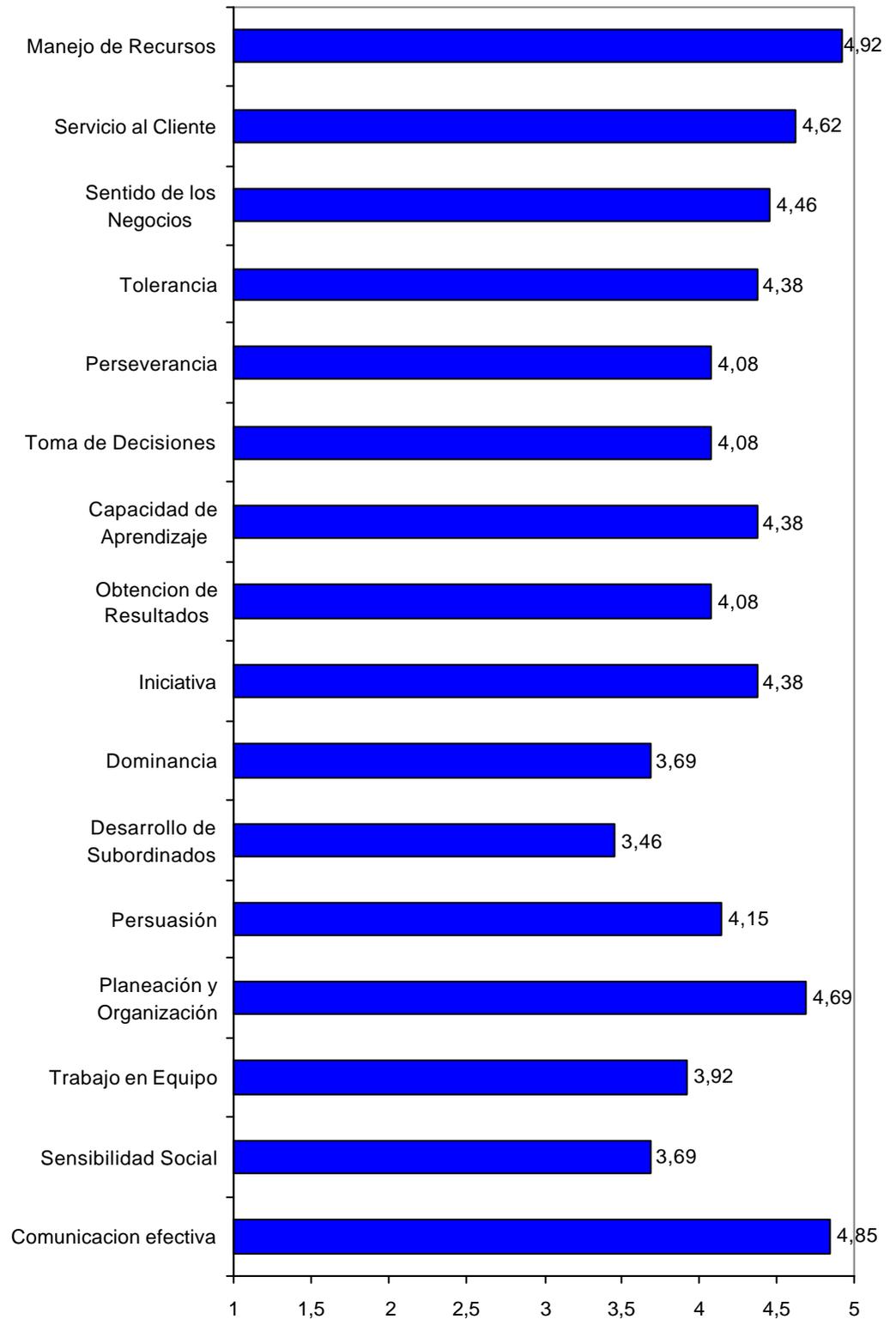


Figura 6: Promedio puntuaciones de competencias en la Gerencia de Mercadeo.

ANEXO I.
Gerencia de Ventas.

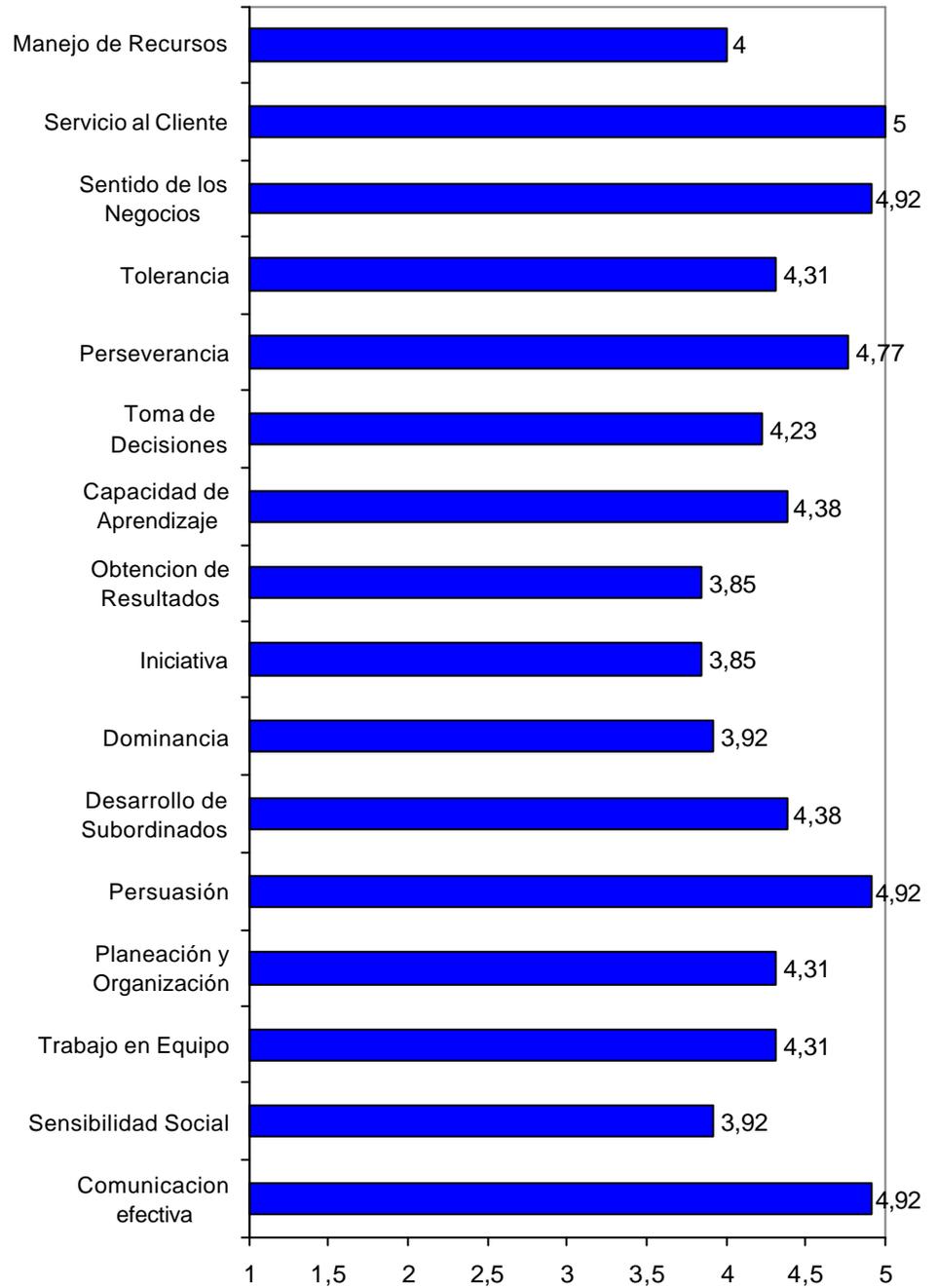


Figura 7: Promedio puntuaciones de competencias en la Gerencia de Ventas.

ANEXO J Manejo de Recursos

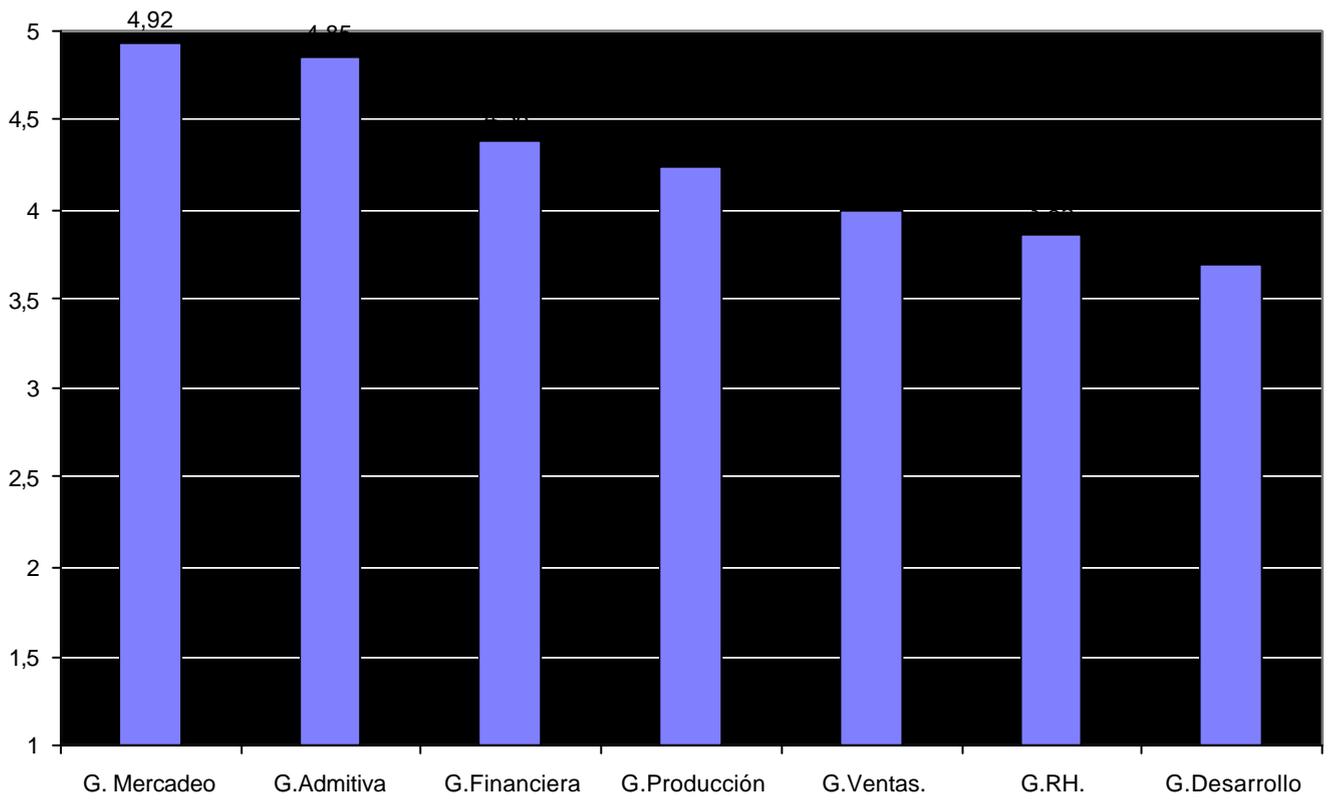
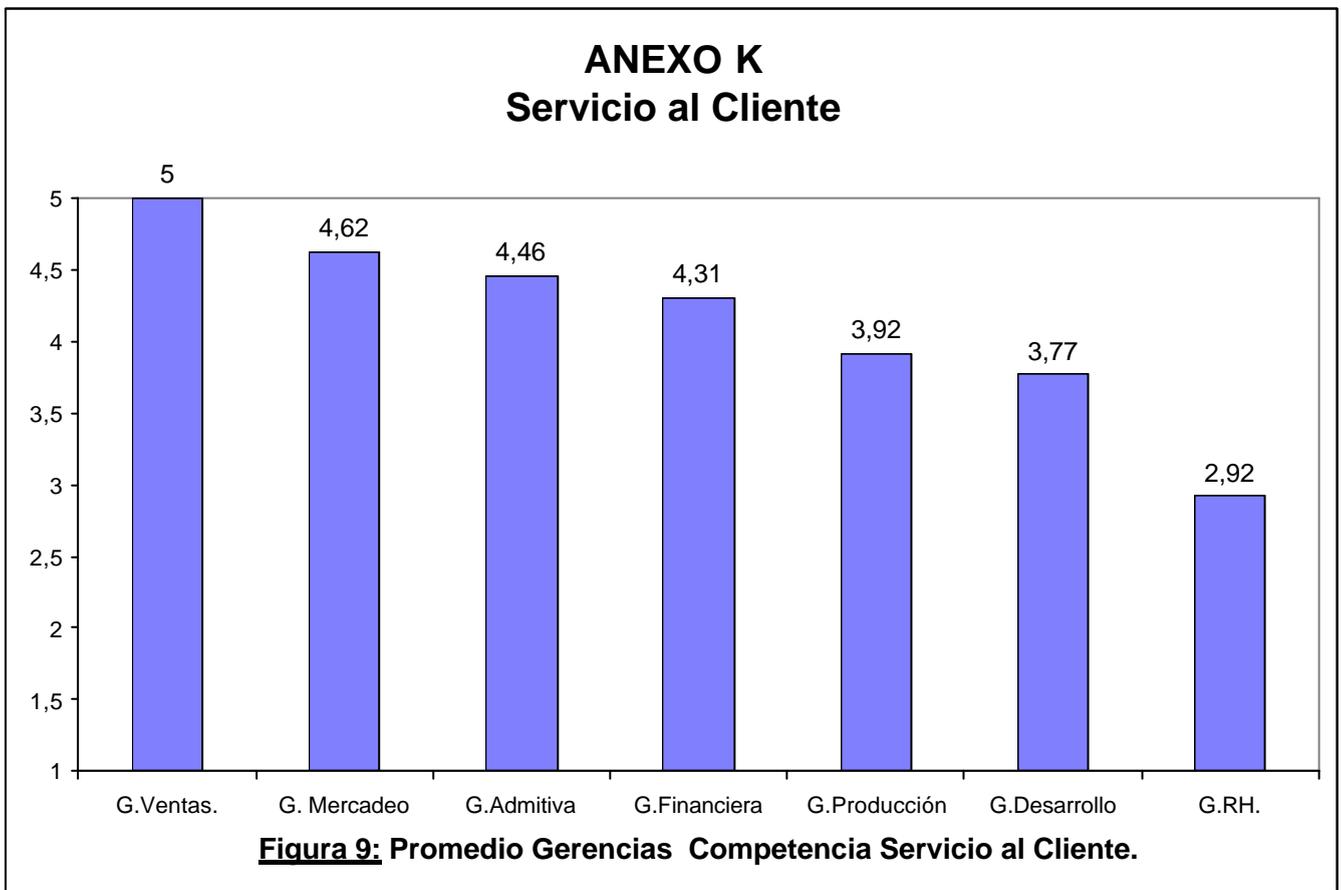


Figura 8: Promedio Gerencias Competencia Manejo de Recursos.



ANEXO L Sentido de los Negocios

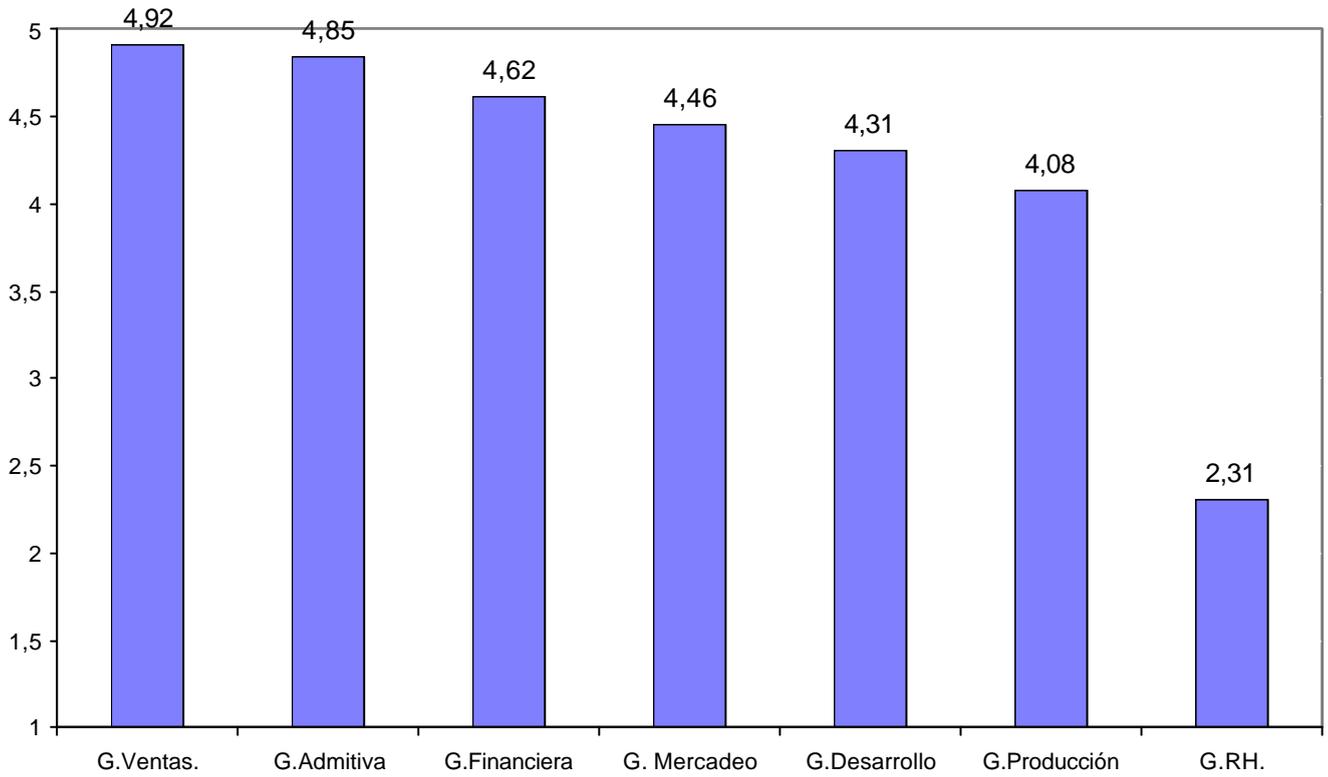


Figura 10: Promedio Gerencias Competencia Sentido de los Negocios.

ANEXO LL Tolerancia

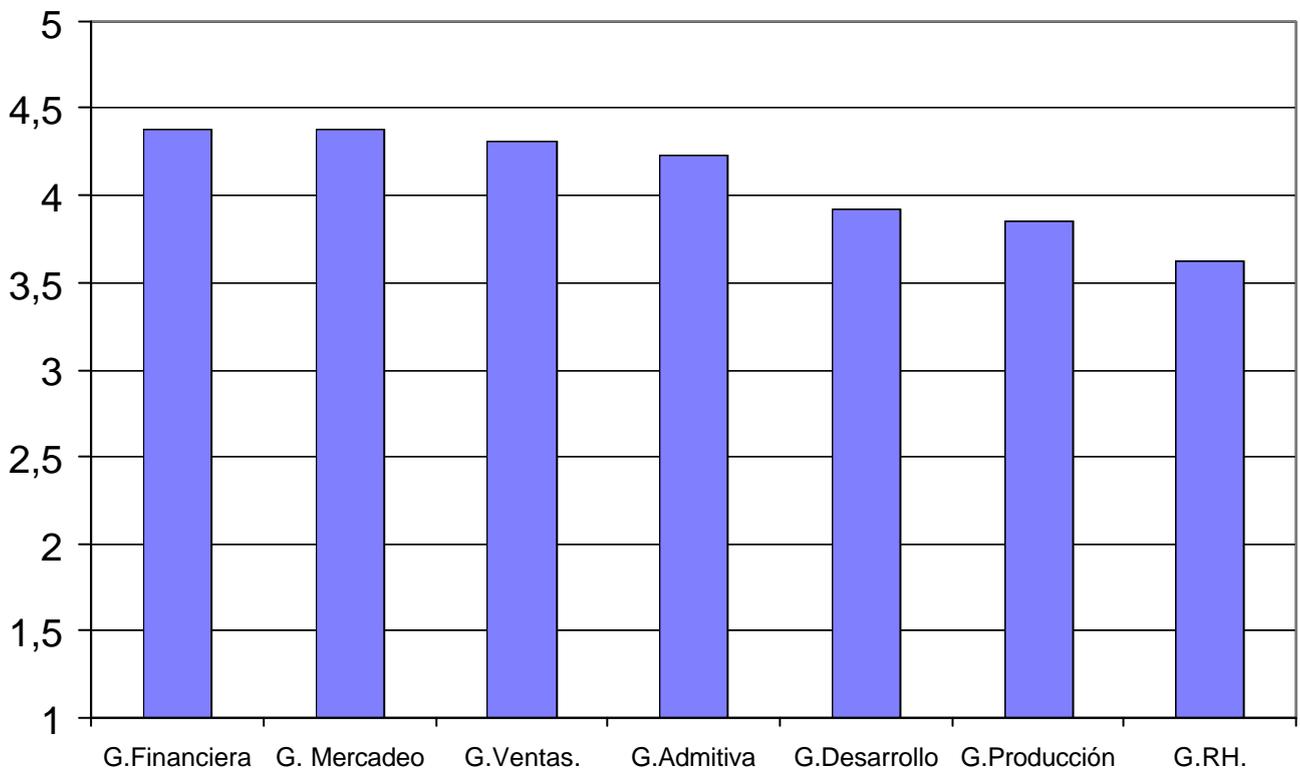


Figura 11: Promedio Gerencias Competencia Tolerancia.

ANEXO M Perseverancia

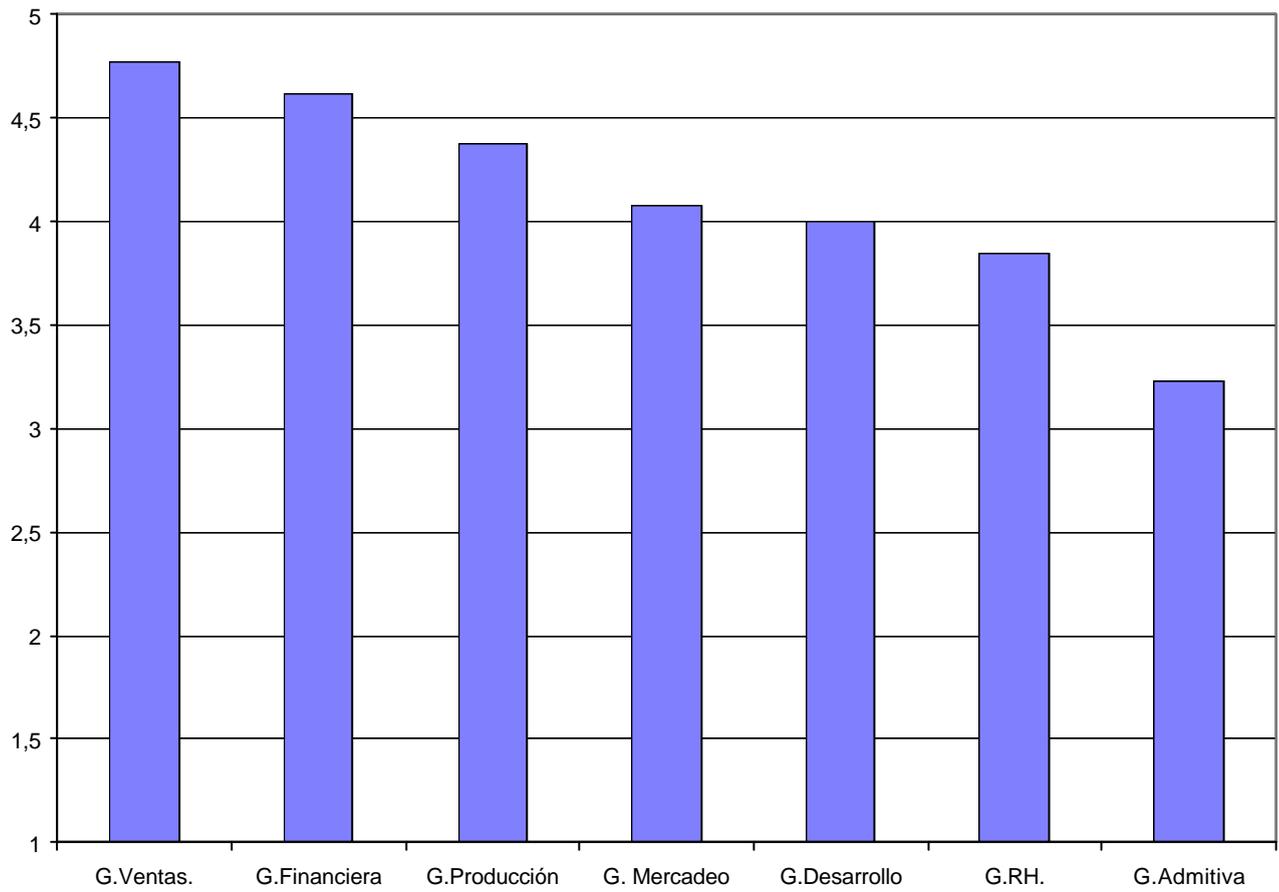


Figura 12: Promedio Gerencias Competencia Perseverancia.

ANEXO N Toma de Decisiones

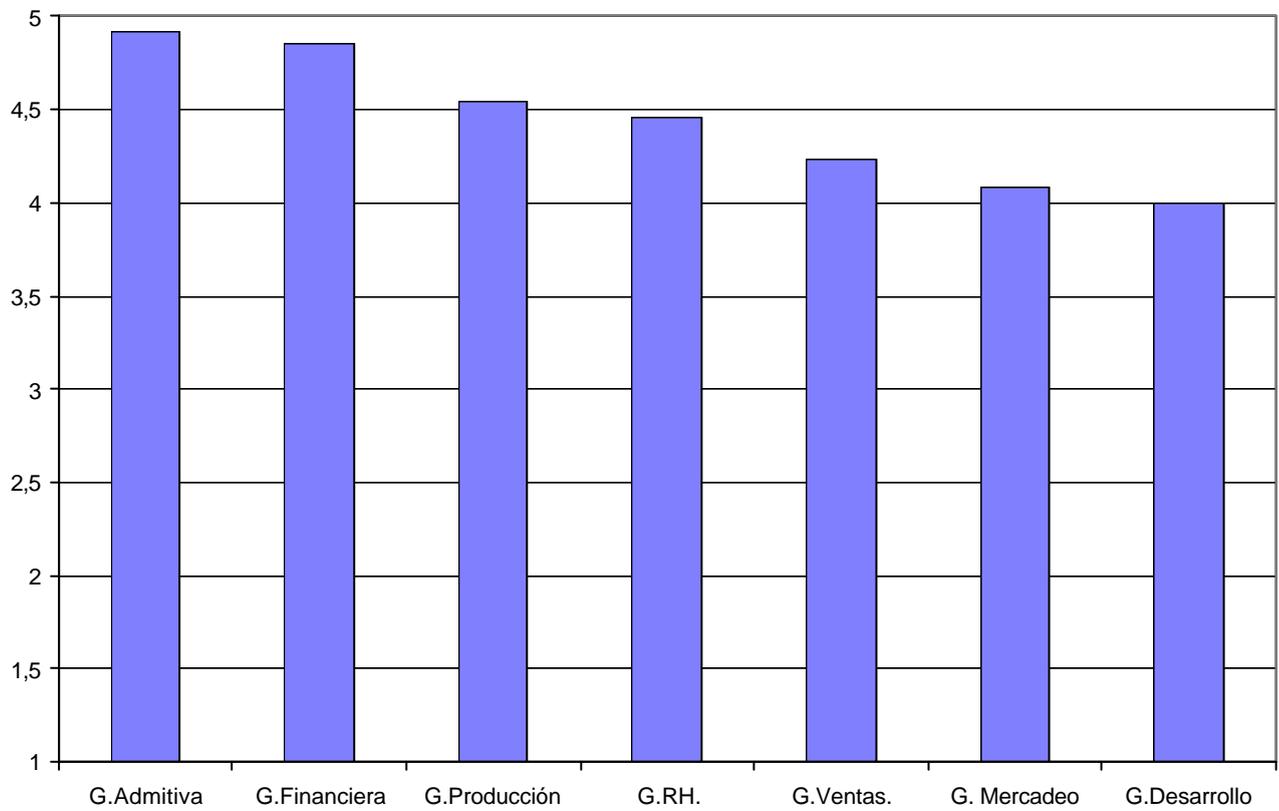


Figura 13: Promedio Gerencias Competencia Toma de Decisiones.

ANEXO Ñ Capacidad de Aprendizaje

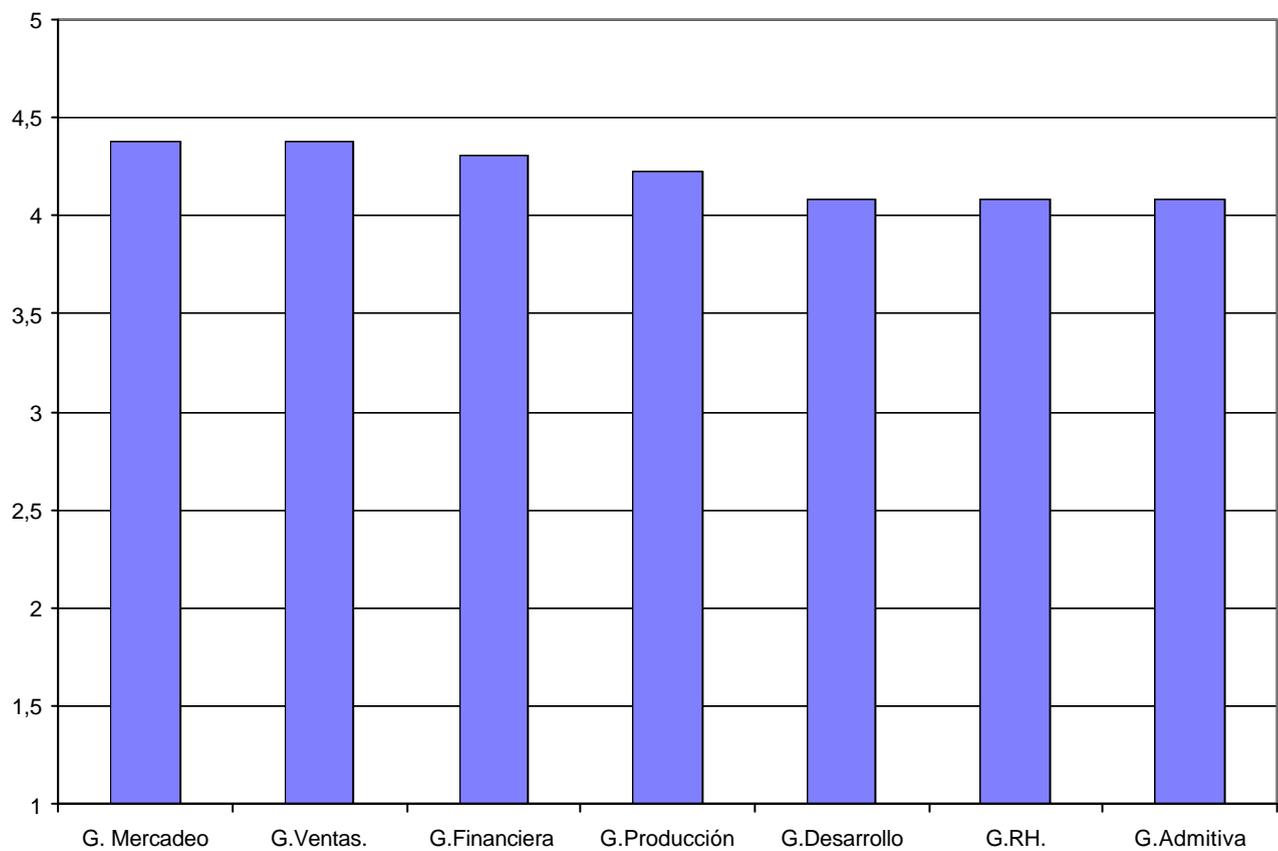


Figura 14: Promedio Gerencias Competencia Capacidad de Aprendizaje.

ANEXO O Obtención de Resultados

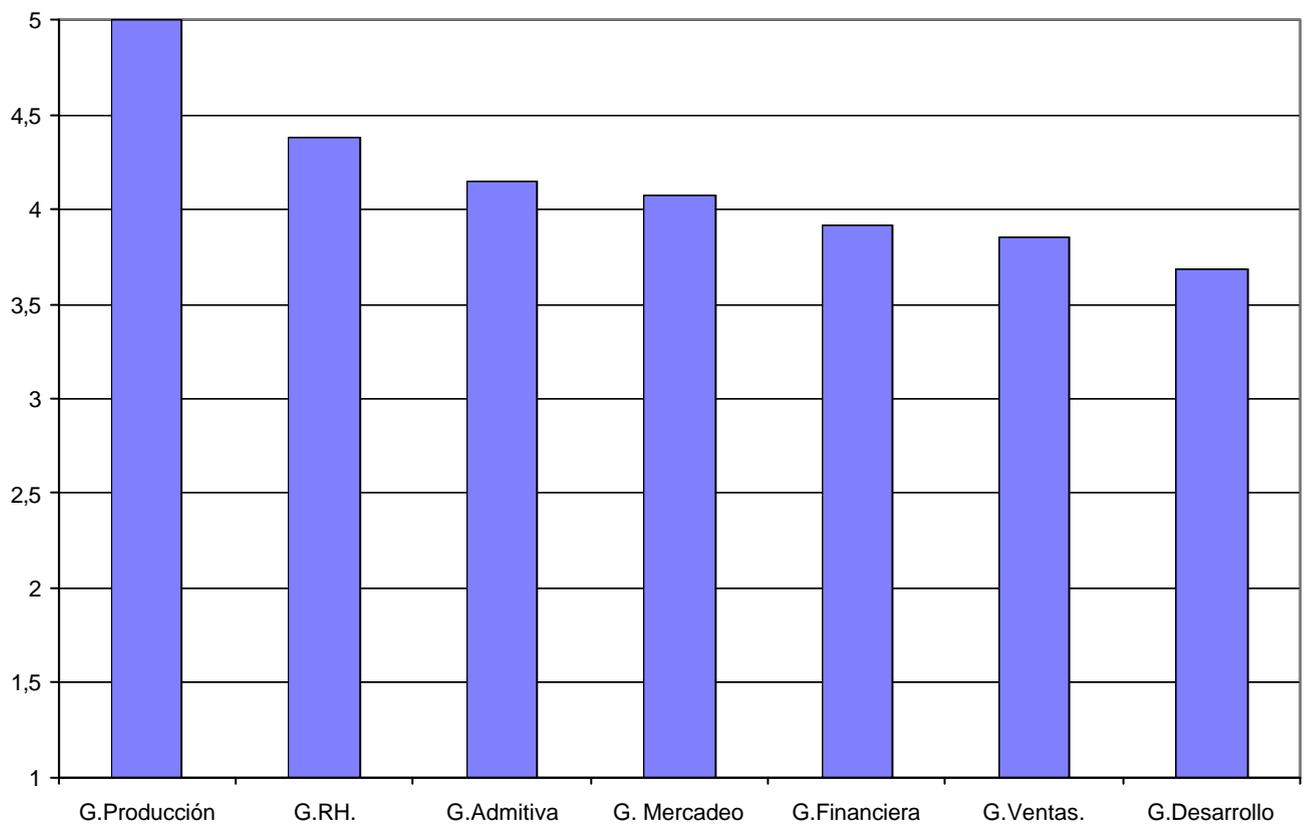
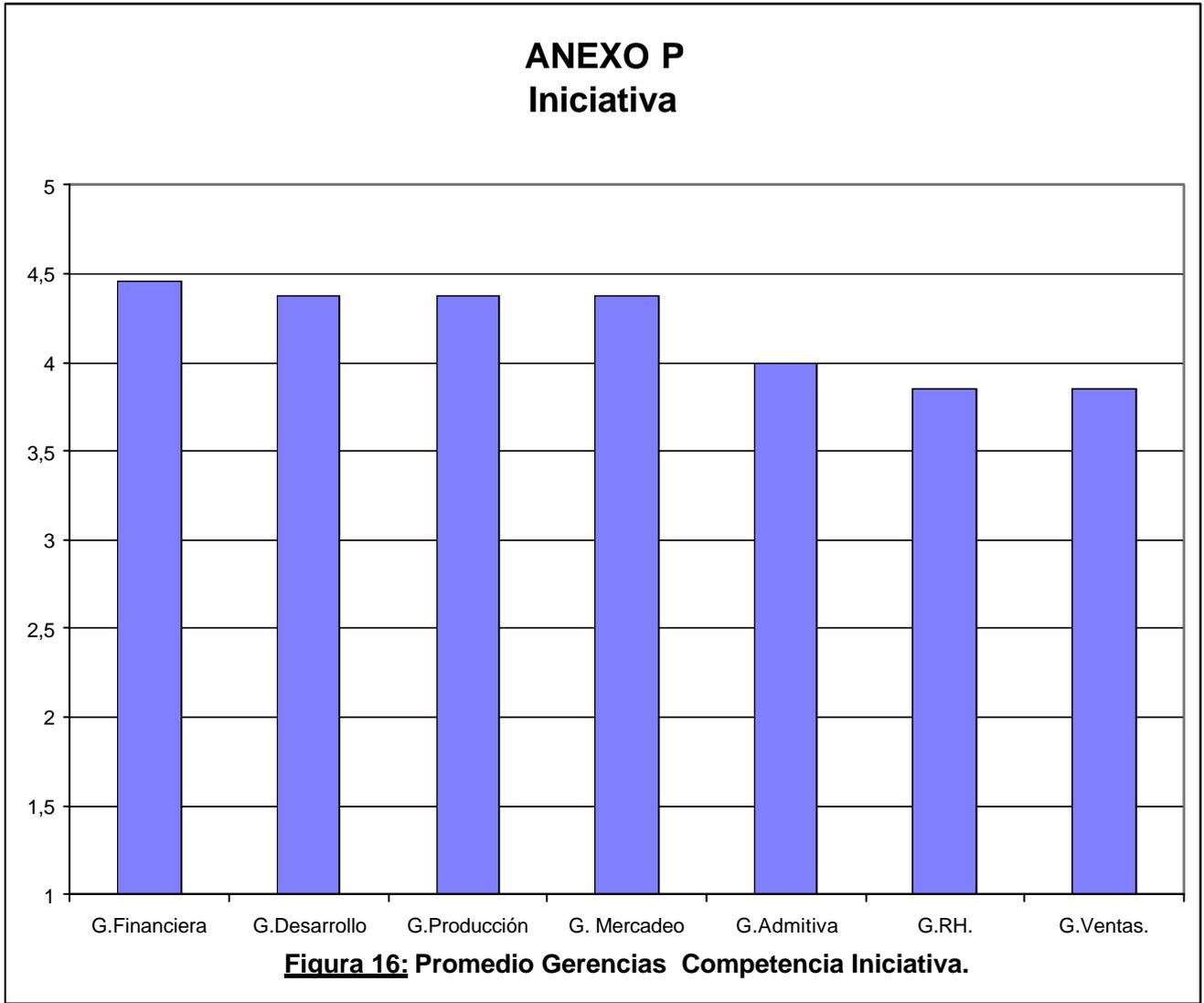
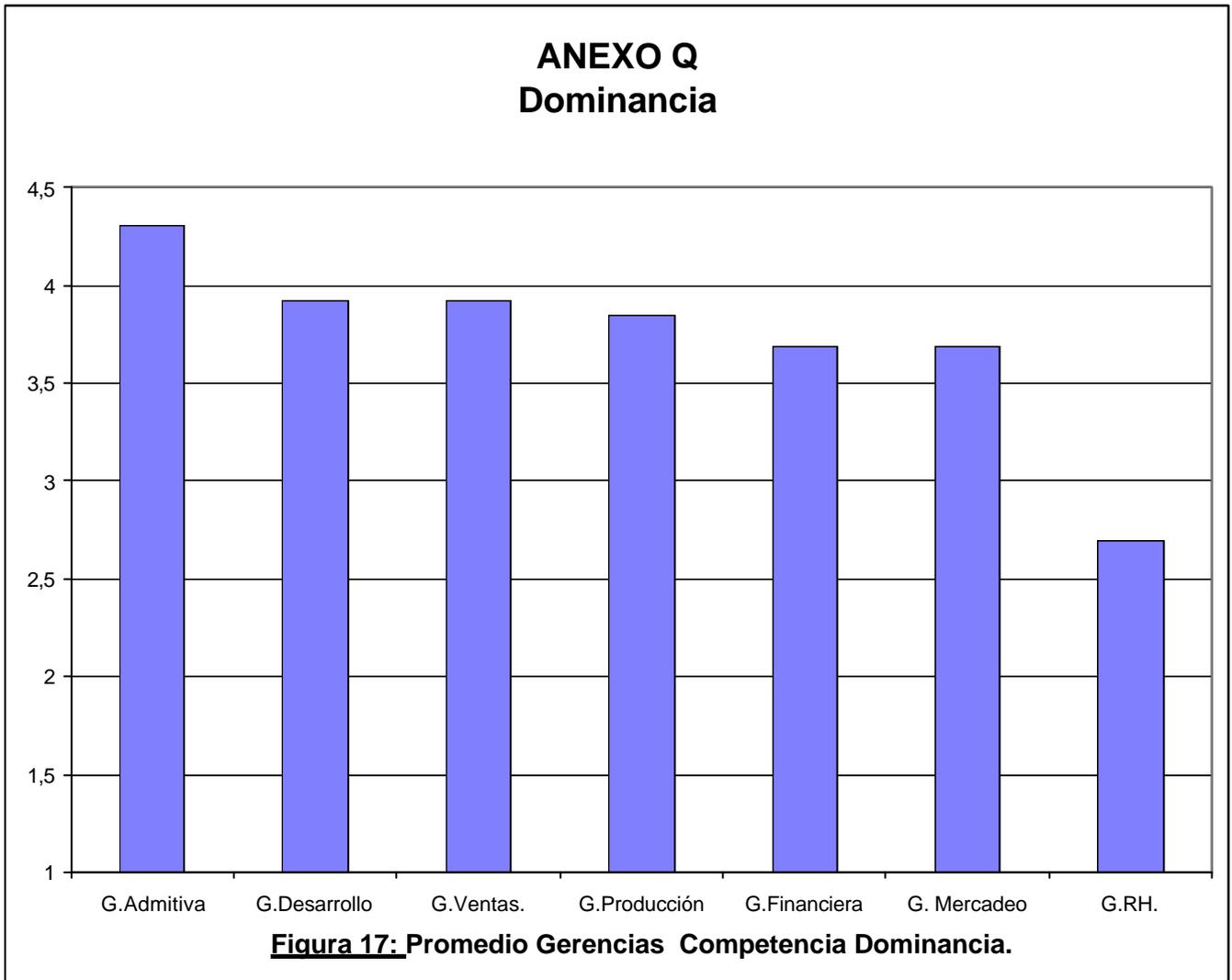


Figura 15: Promedio Gerencias Competencia Obtención de Resultados.





ANEXO R Desarrollo de Subordinados

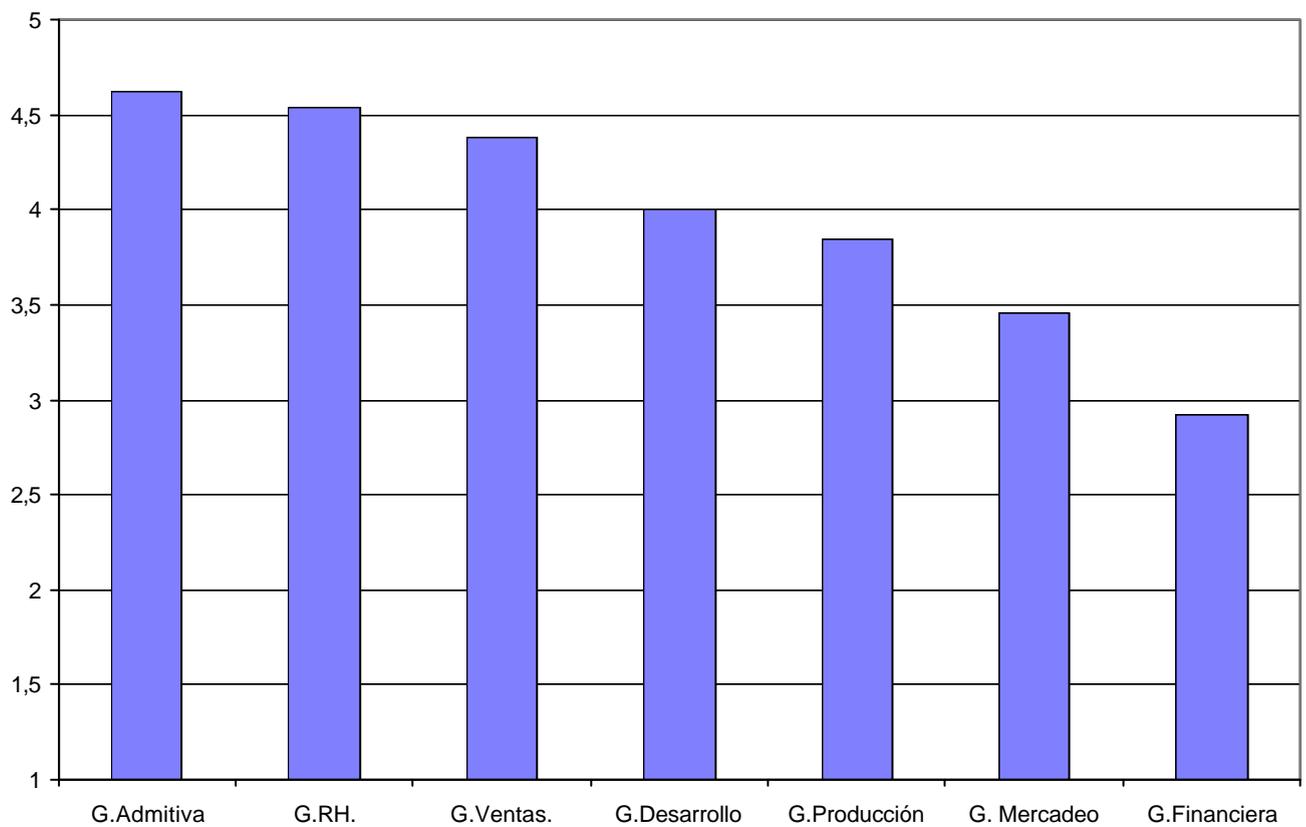


Figura 18: Promedio Gerencias Competencia Desarrollo de Subordinados.

ANEXO S Persuasión

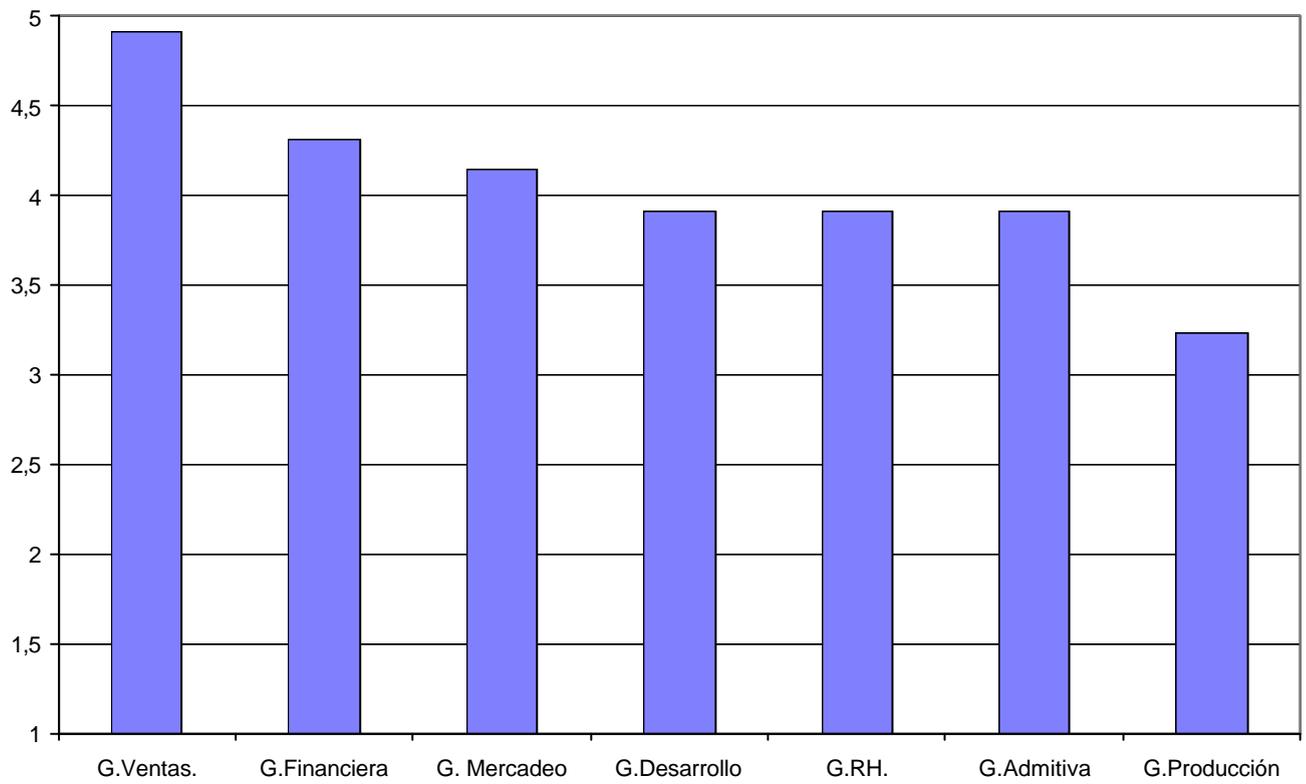


Figura 19: Promedio Gerencias Competencia Persuasión.

ANEXO T Planeación y Organización

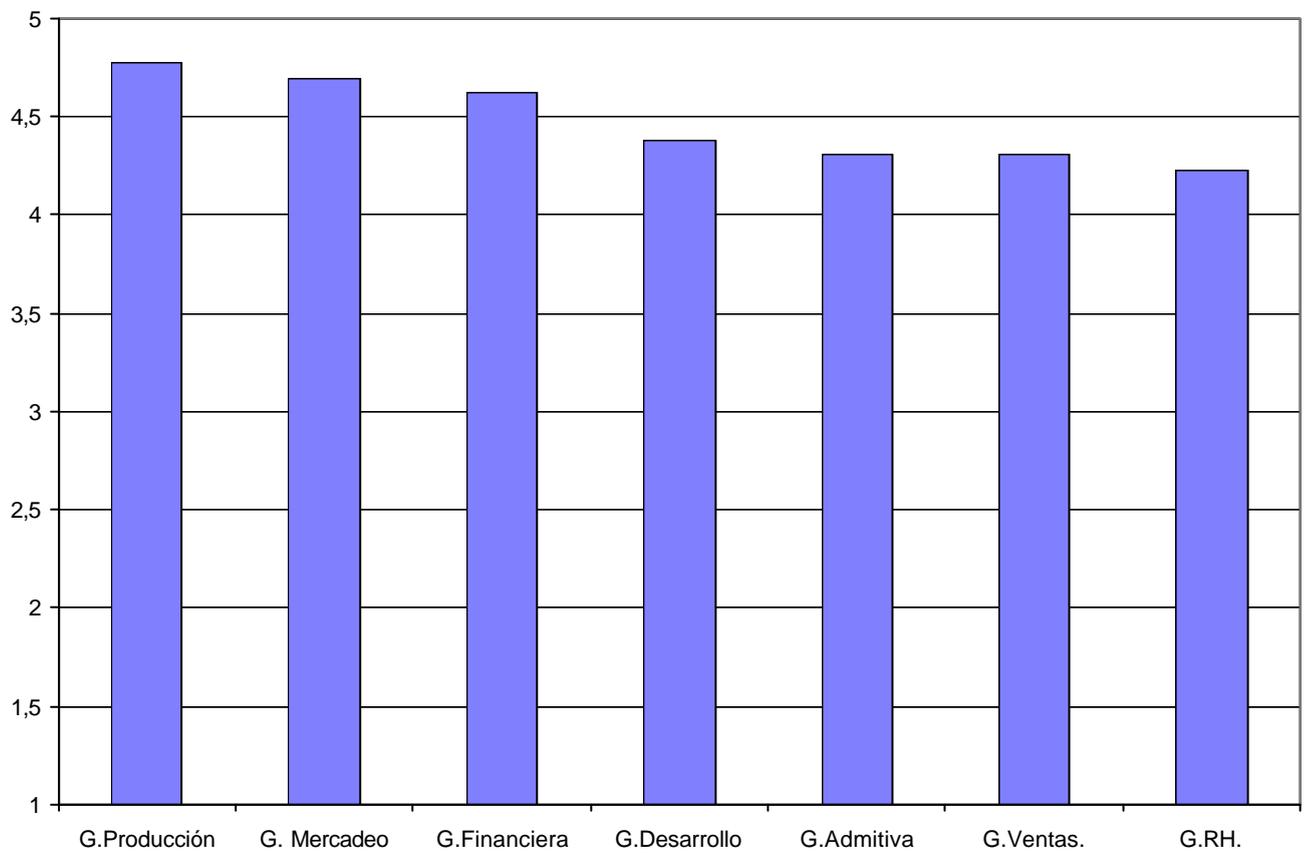


Figura 20: Promedio Gerencias Competencia Planeación y Organización.

ANEXO U Trabajo en Equipo

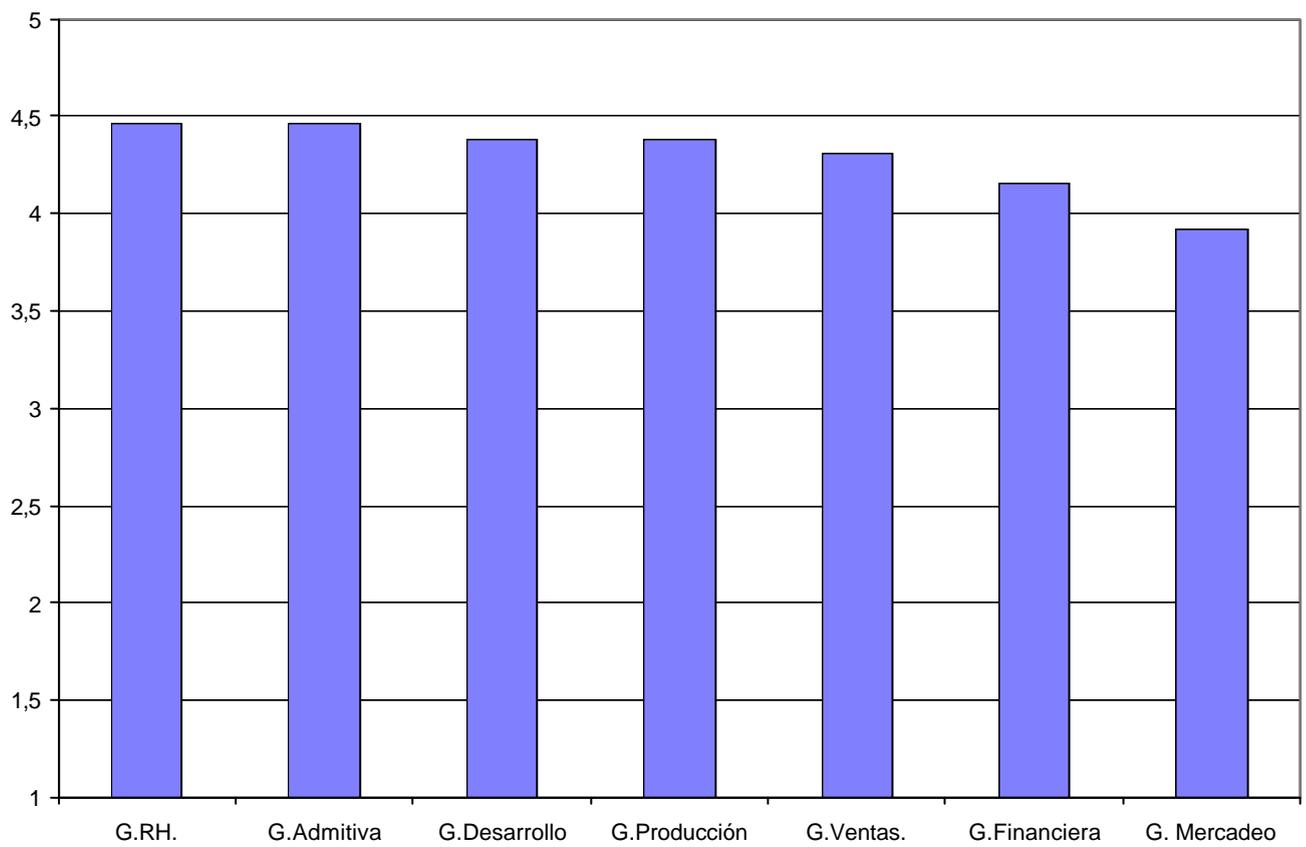


Figura 21: Promedio Gerencias Competencia Trabajo en Equipo.

ANEXO V Sensibilidad Social.

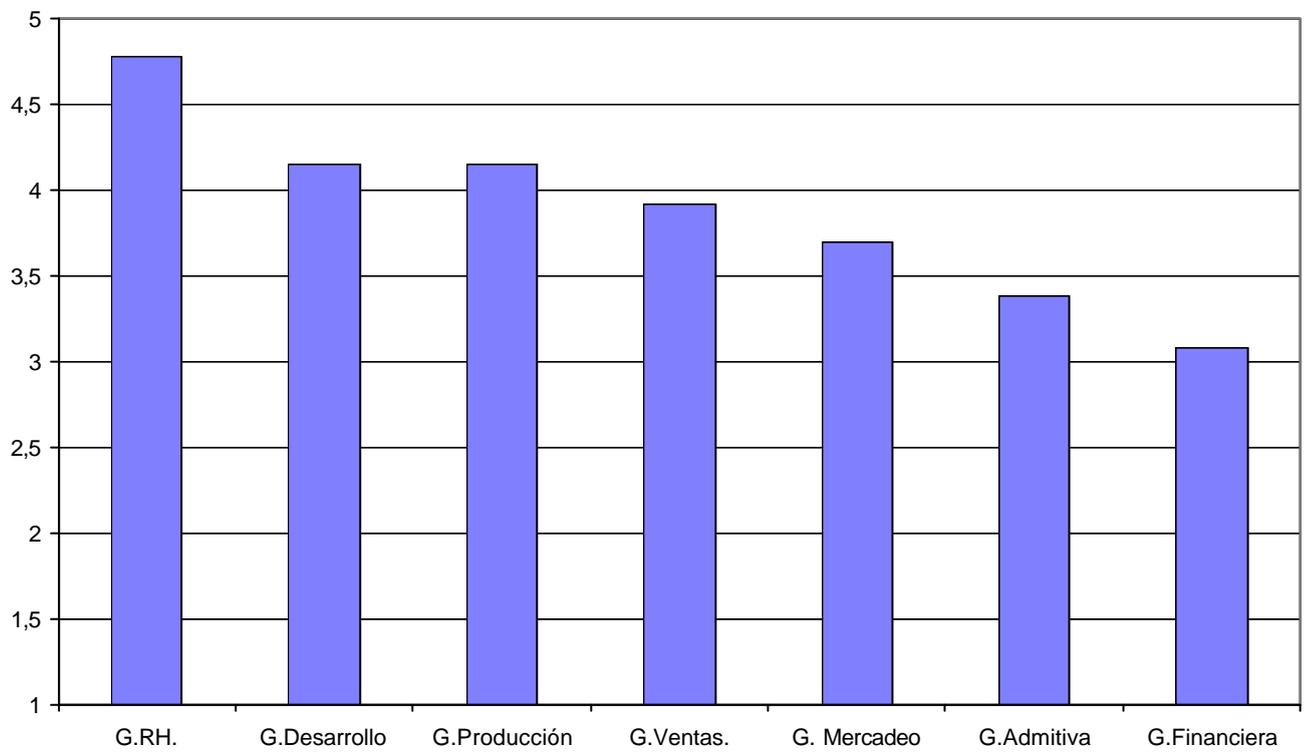


Figura 22: Promedio Gerencias Competencia Sensibilidad Social.

ANEXO W Comunicación Efectiva

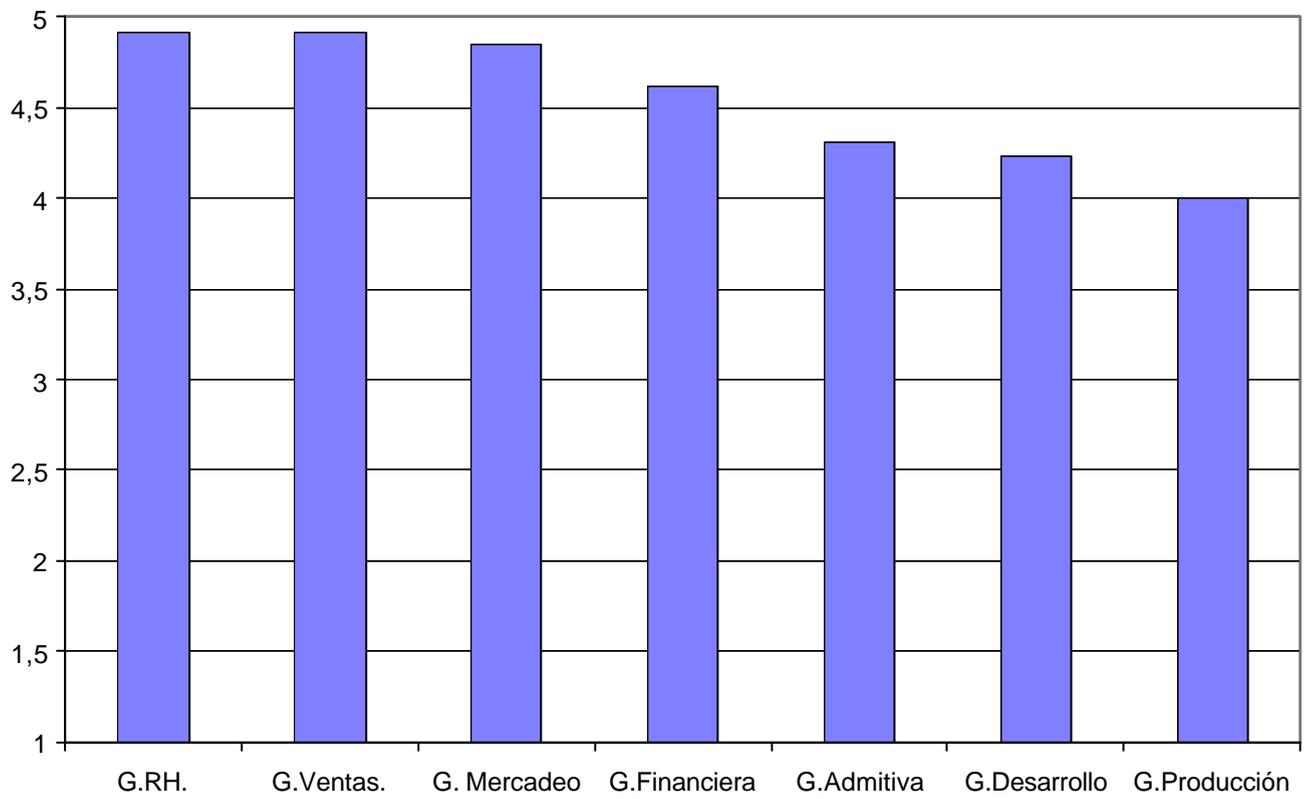


Figura 23: Promedio Gerencias Competencia Comunicación Efectiva