



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

“IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO EN EMPLEADOS DEL ÁREA
DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN UNA EMPRESA
DE SERVICIOS, MEDIANTE UN MODELO BASADO EN
COMPETENCIAS.”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A N:

**LAURA MARIANA ROSAS PAREDES
ANA LILIA MAYA GONZÁLEZ**

DIRECTOR DE TESIS:

MTRO. JUAN VARELA JUÁREZ

REVISOR:

LIC. GABRIEL JARILLO ENRIQUEZ



Ciudad Universitaria, Cd.Mx.

Febrero 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

“Una gran visión sin grandes personas es irrelevante”

Jim Collins

“El valor de una educación universitaria no es el
aprendizaje de muchos datos, sino el entrenamiento
de la mente para pensar”

Albert Einstein

Agradecimientos Laura Mariana:

A mis padres:

Mamá Graciela, siempre estaré agradecida con Dios por permitirnos compartir la experiencia de vivir en el mismo espacio y tiempo, gracias por siempre dar lo más valioso de tu ser, tu voluntad, para hacer de tus hijas personas destacables por sus valores.

Papá Tomás, eres un guerrero insuperable, siempre tendrás mi admiración y mi eterno agradecimiento por tus sabios consejos y firmes lecciones.

Padres, me siento la persona más afortunada por tenerlos como maestros en esta vida. Gracias.

A mis hermanas:

Suallely Eloisa, Brenda Natalí, Grecia Zacnicté, Denis Alín y Liz. Sus enseñanzas, experiencias y cariño estarán dentro de mi corazón hasta siempre. Cada una de ustedes integra una parte muy importante en mí. Gracias por siempre ser las mejores amigas, confidentes y sobre todo compañeras. Las amo.

A mi magnífica colega:

Ana, eres una persona que difícilmente se encuentra, tu espíritu libre y guerrero me ha inspirado en múltiples batallas, te aseguro que nunca me faltará el aliento para decirte cuánto te admiro, te respeto y te aprecio. Eres increíble, gracias por cruzarte en mi camino, sin ti no sería quien soy.

A mis amigos:

Iván, Vero, Anahí y Gaby, amigos y colegas, la combinación perfecta. Ustedes son personas que eternamente los tendré en mi corazón, soy afortunada por poder crecer con ustedes y enfrentar esta realidad. Me entusiasma mucho poder llamarlos amigos.

Ramón y Ana Cecilia, gracias por siempre apoyarme, los conocimientos que me han compartido indudablemente marcaron mi desarrollo profesional y personal, siempre estaré en deuda con ustedes.

A la **Universidad Nacional Autónoma de México** por haber sido mi hogar durante años trascendentales de mi vida y regalarme la maravillosa experiencia de crecer en ella.

A la **Facultad de Psicología** por ser el origen del conocimiento que dirige mi camino para ser una mejor persona, orillándome día a día al autoconocimiento.

Mi más sincero agradecimiento al **Mtro. Juan Varela Juárez y Mtro. Gabriel Jarillo** por no dudar nunca de mi capacidad y motivarme a realizar este proyecto. El conocimiento que tengo es gracias a ustedes y a sus maravillosas clases. ¡Gracias!

A mis sinodales, sus recomendaciones y consejos indudablemente afinaron este proyecto tan importante para nosotras.

Bodonia, angelito de luz, nos reencontraremos en el inmenso infinito siendo ambas polvo cósmico, gracias por enseñarme tanto en mente y en alma.

Agradecimientos Ana Lilia:

Agradezco a la vida por permitirme estar rodeada de excelentes personas y oportunidades que me han formado y me han ayudado a ser la persona que hoy soy; cada paso y cada muestra de cariño fueron lo que me impulsaron a llegar a este punto donde culmina uno de mis grandes sueños y se abre paso para forjar nuevos.

A mis padres y hermanos:

Que fueron mi mayor motor no solo en este logro sino en cada uno de los que he obtenido a lo largo de mi vida y los que obtendré más adelante. Gracias por el amor y la paciencia que me tienen, por confiar en mí, mis expectativas y por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida. Son el amor de mi vida.

A mi familia:

Los que están y los que aún a lo lejos me acompañan en el corazón y pensamiento; ustedes son el fundamento de mi persona, gracias a ustedes tengo este espíritu de lucha y de siempre impulsarme a ser mejor para poder llegar a generar en ustedes el orgullo que yo siento al verlos. Este logro también es para ustedes.

A mi amiga, hermana adoptiva, colega y compañera en este proyecto:

Mariana. La amistad es un lazo invisible que nos ha unido cada vez más a lo largo de varios años, con él hemos tejido aventuras, experiencias, anécdotas y ahora este éxito que compartimos, el cual hemos forjado con nuestra constancia y pasión. Gracias por siempre estar y enseñarme a ver la vida con múltiples e increíbles matices.

A mis amigos (as):

Vero, Anahí, Gabriela e Iván, por la bendición que han venido a ser en mi vida al brindarme la oportunidad de estar disfrutando su compañía; y por los consejos, risas, aventuras y conocimientos compartidos. Asimismo, gracias a ti Erick, por siempre creer en mí y motivarme a lograr todo lo que me propongo, por el cariño incondicional que siempre recibo de ti y por hacer incluso de los momentos difíciles de este proceso más llevaderos.

A mis tutores y sinodales:

Mtro. Juan Varela y Mtro. Gabriel Jarillo, que fueron parte fundamental de este proceso, por ayudarme a dar forma a mis ideas a lo largo de este trabajo y por la orientación que me brindaron en todo momento tanto en la carrera como en este proyecto. Así como a los sinodales por permitirme hacer llegar a ustedes el resultado de mi esfuerzo y por dedicar tiempo a la revisión de este trabajo; pero sobre todo por buscar todos ustedes día a día por medio de su labor la mejora y el desempeño óptimo de nuestra profesión.

Gracias a mi Universidad y a la Facultad de Psicología, por haberme permitido formarme en ella tanto de manera profesional como personal y a todas las personas que pudiera olvidar mencionar en estas líneas pero que participaron de manera directa o indirecta en este proceso, su apoyo incondicional se ve reflejado en este pequeño aporte.

ÍNDICE

Resumen.....	1
Introducción	2
CAPÍTULO 1. EL TALENTO HUMANO	6
1.1 ¿Qué es el Talento Humano?	6
1.2 Importancia del talento en las organizaciones.....	15
1.3 Evaluación del Talento Humano	22
1.3.1 Medición de Potencial Humano.	27
1.3.2 Evaluación de Desempeño	38
1.3.2.1 Qué es la Evaluación de Desempeño.....	38
1.3.3 Evaluación de Desempeño 180°.....	39
1.3.4 Matriz de Administración de Talento	46
CAPÍTULO 2. COMPETENCIAS LABORALES.....	53
2.1 Definición de Competencia Laboral.....	56
2.2 Modelos de Competencias Laborales	62
2.3 Evaluación del Talento Humano basada en Competencias.....	74
2.3.1 Entrevista por competencias.	83
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA Y RESULTADOS.....	99
3.1 Objetivos	100
3.2 Escenario de estudio.....	100
3.3 Muestra.....	102
3.4 Variables	103
3.5 Instrumentos de Evaluación.....	106
3.5.1 Inteligencia Racional.....	106
3.5.2 Inteligencia Emocional.....	107
3.5.3 Entrevista por competencias.	108
3.5.4 Compromiso.....	111
3.5.5 Evaluación de Desempeño.....	113
3.5.6 Base de Datos Central y Matriz de Talento.....	115

3.6	Procedimiento	118
3.6.1	Fase 1: Propuesta.....	118
3.6.2	Fase 2: Recolección de Datos.....	119
3.6.3	Fase 3: Tratamiento de Datos.....	121
3.6.4	Fase 4: Entrega de resultados.	126
3.7	RESULTADOS.....	127
3.7.1	Ficha de Talento.....	136
	DISCUSIÓN.....	138
	CONCLUSIONES GENERALES	144
	REFERENCIAS	150
	ANEXOS.....	155

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo la identificación de talento del personal del área de Tecnologías de la Información en una empresa de servicios, por medio de la aplicación de una metodología basada en competencias.

Se estableció un sistema formal de evaluación de personal al aplicar, evaluar e interpretar una serie de herramientas de medición de talento alineadas a las competencias medulares de la organización. Para este fin, primero se evaluó el potencial del personal valorando la inteligencia racional, inteligencia emocional, competencias y compromiso. Posteriormente se midió el desempeño desde una perspectiva 180°, para finalmente identificar el talento de cada colaborador respecto a sus resultados obtenidos en una matriz de talento.

Una vez implementado el modelo de evaluación basado en competencias, los resultados fueron sustento para la identificación de los perfiles del personal de acuerdo con su potencial y desempeño (líderes, expertos, diamantes en bruto, etc.) con lo que se apoyó en la toma de decisiones y estandarización de procesos a los responsables del área de Recursos Humanos y a la Alta Dirección, especialmente sobre las acciones a tomar para el desarrollo del personal.

La integración de las competencias laborales en los sistemas de gestión de personal en las organizaciones nos proporciona un panorama general de los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano; agregando valor a las personas como elemento fundamental para el logro de los objetivos.

Introducción

Actualmente las empresas se enfrentan a un ambiente cada vez más competitivo que demanda su adaptación a los cambios que se presentan en el entorno, los cuales están ligados a factores culturales, sociales, económicos, políticos y tecnológicos; por ello es importante identificar las ventajas competitivas con que cuentan la organización y aprovecharlas en beneficio de la consecución de sus objetivos. En ese sentido, es cada vez más común escuchar la frase de Oltra (2005): “las personas son nuestro más valioso activo” o frases similares de la boca de directivos en empresas importantes o que se encuentran en auge. Lo anterior nos hace notar que una empresa que invierte directamente en el desarrollo de su personal está enfocándose en el elemento básico de su éxito, su “capital intelectual” y a la par está dejando de lado la visión pasiva que se tiene del personal, llevándolo a un terreno donde sus acciones influyen de manera directa en la organización y las decisiones que se toman.

Es sorprendente que a pesar de conocer el impacto que puede tener para la organización el contar con un personal desarrollado, hoy en día existan organizaciones que no cuenten con procesos estandarizados en temas de gestión de capital humano; si bien pueden contar con algunos como son el reclutamiento y la capacitación, los realizan por la necesidad de la operación o por cubrir ciertos requerimientos y que en general no los visualizan como una estrategia de su modelo de negocio.

Esta necesidad de estandarizar los procesos y adecuarlos a los cambios en el entorno es lo que nos llevó a dirigirnos al caso de la organización de estudio, la cual no cuenta con un sistema de gestión de capital humano ni con un sistema de evaluación establecido, por lo que no se le da seguimiento a las necesidades del personal con que cuenta. El sistema que se aplicó tuvo como principal función orientar a la empresa en la implementación de una Evaluación basada en Competencias, con el fin de identificar el talento del área de Tecnologías de la Información para generar planes de carrera y proyectar los alcances de su ventaja competitiva: el capital intelectual. Además de introducir prácticas actuales en sus procesos de evaluación, se propició a que los directivos tomaran decisiones mejor fundamentadas y menos subjetivas respecto a movimientos (promociones) y desarrollo de personal (capacitaciones).

Por todo lo anterior, el principal objetivo de la presente investigación fue realizar el establecimiento, aplicación y valoración de una Evaluación de Talento mediante una Metodología basada en Competencias al personal correspondiente al área de Tecnologías de la Información (TI), con la finalidad de contribuir en el estudio de las competencias laborales y mostrando la utilidad que tiene para las organizaciones alinear sus procesos a modelos innovadores como lo son las competencias.

Para la consecución del objetivo anteriormente mencionado, se elaboró una metodología de evaluación que se alineó a las competencias medulares de la organización; por medio de esta, se evaluó al personal tanto en el desempeño que han tenido a lo largo de su estancia en la empresa, como en las aptitudes que

tienen para proyectarse en un futuro (potencial). Se aplicaron diversas evaluaciones (psicométricas, entrevistas, cuestionarios) que de forma complementaria nos otorgaron una visión general del personal, dándonos como resultado final su “talento”.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se expusieron tres capítulos que se relacionan con la metodología utilizada y las diferentes evaluaciones aplicadas. En el capítulo primero se plantea la definición del Talento Humano, que es el resultado esperado al finalizar la aplicación de las evaluaciones. Para un mejor entendimiento del tema se presentan los antecedentes y conceptos básicos que están relacionados con el término; tales como son el capital humano, la gestión del conocimiento, la evaluación del personal en las empresas, la evaluación del potencial y desempeño, uso de las pruebas psicométricas, evaluaciones de compromiso, entre otras; dando sustento así a las evaluaciones que fueron aplicadas en esta investigación.

En el capítulo segundo se expone lo referente a las Competencias Laborales, se incluyen algunos antecedentes y definiciones para delimitar el sentido en que se aborda el concepto, ya que su uso se extiende más allá de la visión laboral. Se exponen algunos modelos y el impacto de aplicar el enfoque de competencias en procesos de gestión de capital humano en la organización; finalmente se hace énfasis en la entrevista basada en competencias dado que es uno de los instrumentos utilizados en el presente estudio.

En el capítulo tercero se desarrolla el proceso que se siguió para la implementación de la metodología, dirigiéndose a la consecución de los objetivos

del estudio y mostrando paso a paso el procedimiento realizado. También se describe la muestra, las variables, los métodos de recolección de información, los instrumentos de medición utilizados; así como el tratamiento de los datos y la presentación de los resultados.

En los últimos apartados se expone el análisis de los resultados obtenidos, las conclusiones a las cuales se llegaron tras realizar la presente investigación y se dan a conocer las limitaciones y recomendaciones que surgieron a raíz de la realización del estudio, las cuales servirán en las futuras réplicas al modelo propuesto.

CAPÍTULO 1. EL TALENTO HUMANO

1.1 ¿Qué es el Talento Humano?

Algunos autores (Alles, 2007) identifican que el talento humano se encuentra íntimamente relacionado con las competencias laborales; en términos concretos, Alles determina que es necesario el talento para desarrollar competencias y correspondientemente, las competencias integran o construyen el talento.

Antes de cualquier supuesto tenemos que dirigirnos a las definiciones exactas sobre el significado del talento. Según el Diccionario de la Real Academia Española (citado en Alles, 2007) el talento es un conjunto de dotes intelectuales; los cuales, desde la perspectiva de la Gestión de Recursos Humanos, se conforman por la suma de los conocimientos y las competencias que poseen las personas.

Es común que cuando hablamos de talento, pensamos que sólo es desarrollado de forma “especializada”, es decir, estamos convencidos de que el talento sólo puede desarrollarse en actividades específicas, pero es difícil la concepción de un espectro de talentos desarrollados por una persona.

Jericó (citado en Alles, 2007) aboga que el talento requiere capacidades que deben conjuntarse con compromiso y acción, las tres al mismo tiempo. Explica que, si una persona tiene mucha voluntad y realiza las actividades sin tener la capacidad y conocimiento para hacerlo, será indudablemente un fracaso. Si, por el contrario, sabe cómo hacerlo y actúa, pero no se compromete con el

proyecto, seguramente no alcanzará los resultados deseados. Es el mismo caso, si el profesional cuenta con el conocimiento y la motivación para la acción una vez que ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados esperados; es decir, es necesaria la conjunción del conocimiento, la acción y las ganas de realizar las actividades en el momento preciso, para que los resultados sean óptimos.

Jericó (citado el Alles, 2010) también menciona que una de las leyes naturales del talento es que éste obtiene los mayores resultados a través de la interacción con el ambiente, el talento actuará como efecto multiplicador. Y, al contrario, si la empresa limita el talento de sus colaboradores, no innovarán y probablemente disminuirá su motivación y compromiso con la organización.

Además, señala que para que una empresa desarrolle el talento organizativo tiene dos caminos, el primero es seleccionar profesionales con competencias acordes a las necesidades de la empresa y el otro camino es generar un entorno de trabajo en el cual se cree valor profesional que motive constantemente a los empleados. Es decir, la empresa requiere personas que sean adecuadas al puesto, tengan compromiso ante la empresa y actúen en tiempo y forma; aunado a una organización que cree y otorgue valor al profesional. Estos dos factores generarán el talento organizativo, y las políticas de retención de personal actuarán como catalizador de este.

Dentro de las organizaciones todas las personas cuentan con un conjunto de conocimientos y competencias que les serán útiles en su trabajo o no, las

cuales pondrán en práctica dependiendo los requerimientos del puesto; y será en determinadas circunstancias donde pondrán en juego dichas características de su personalidad, las cuales le permitirán tener éxito y demostrar su talento, es decir, aquellas características que demande la tarea y pueda aplicar para desempeñarse de forma óptima.

El talento radica en esta mezcla de conocimientos y competencias que nos permitan cumplir adecuadamente con el perfil de puesto; en otras palabras, el talento será determinado por la suma de los conocimientos (teóricos y operacionales) y competencias (características de personalidad) con las que cuentan las personas. Alles (2007) menciona que el tipo de conocimientos y competencias variará dependiendo la posición que se ocupe y la organización que se trate.

Hasta ahora, es muy claro identificar la influencia de la participación de las personas en el cumplimiento de objetivos de organización, dado que el capital humano es un activo estratégico en las empresas y es evidente su relación con la gestión del conocimiento porque es creado, impulsado, desarrollado y aplicado por personas; y es gracias a ellas que se consuman los objetivos de una forma efectiva y sobre todo creativa.

Por definición, el Capital Humano según Vigier (2015) es la aportación que los integrantes de la organización generan en el desempeño de sus puestos y que son capaces de acumular este valor ordenadamente, para que el resto de los empleados obtenga provecho de ellos. En otras palabras, el capital humano se

materializará en el conocimiento de las personas en la empresa y su capacidad para regenerarlo, orientando así la atención hacia el capital intelectual. Cuesta (2013) por su parte define al capital humano como la fuerza de trabajo en sí, expresada en un conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores agregados por el personal de una institución laboral.

En cuanto a Capital Intelectual, Cuesta (2013) sostiene que es el capital más general, comprendiendo los intangibles expresados por las individualidades y su organización laboral. El mismo autor explica en otras palabras que el capital intelectual es la posesión de conocimientos, habilidades, motivaciones y valores, manifestada en las competencias laborales de los empleados, junto a la experiencia aplicada, la tecnología organizacional, procesos y documentos patentados.

Cuesta (2013) también señala que el capital intelectual es integrado por el capital estructural, que en su propia expresión es la infraestructura que incorpora, forma y sostiene el capital humano. Esta infraestructura comprende los sistemas físicos que se utiliza en las empresas para la administración de información intelectual, la innovación y alcance de los sistemas informáticos y de procesos y por último, las imágenes, bases de datos, conceptos y documentación patentados por la empresa.

Vigier (2015) también agrega tipos de capitales en términos de factores que integran el capital intelectual. En primer lugar, por su parte, describe el capital

humano estructural como aquel que hace hincapié en la capacidad adaptativa de la organización previendo y anticipando posibles cambios. Además, menciona el capital relacional como parte del capital intelectual, siendo el conjunto de relaciones que la organización mantiene con el exterior.

En otras palabras, el capital relacional será aquel que genera valor a la empresa respecto al intercambio de información con agentes externos, como sus clientes y proveedores y que conforme la exposición de Cuesta (2013), será el capital clientela el que determine las relaciones con el exterior, pero este autor lo percibe equivalente al capital estructural y humano.

Por último, Vigier (2015) menciona al capital regenerativo, como aquel tipo de capital que agregará valor a la empresa por la capacidad de sus integrantes de producir y actualizar constantemente su propio conocimiento. Este tipo de capital como menciona el autor es susceptible de ser comercializado y amortizado; ejemplo de ello son las patentes, marcas y todo activo emergente de procesos de innovación tecnológica de la organización, lo que para Cuesta (2013) es definido como capital estructural.

Resumiendo, las definiciones de los capitales antes mencionados, el capital clave para el éxito de una organización es estrictamente el humano, ya que a partir de él los demás se desarrollarán, porque es este el portador del conocimiento aplicado. En estos términos es necesario identificar la influencia e impacto que el conocimiento tiene sobre las personas y los procesos en las organizaciones.

La información en las empresas tiene un significado, son datos procesados, organizados y catalogados; pero su valor deprecia rápidamente si no es actualizado continuamente, a su vez este concepto (información) se diferencia del conocimiento. Según Davenport y Prusak (citados en Oltra, 2005) el conocimiento es una combinación de experiencia, valores, información y saber hacer. Es decir, el conocimiento da significado a la información y la adapta al marco de referencia del sujeto. Otro análisis de la definición de conocimiento lo exponen Gallego y Ongallo (citado en Vigier, 2015), donde abordan la definición de la Real Academia Española que los remonta al término *cognoscere*, como la capacidad de saber sobre la naturaleza de las cosas.

Oltra (2005) insiste en que es mediante la identificación, creación, integración, difusión y aplicación de conocimiento, que la empresa puede dar un impulso fundamental a la utilidad de datos e información para lograr sus objetivos. Actualmente es común escuchar que el conocimiento en las empresas es un recurso estratégico para el cumplimiento de objetivos; pero ¿qué relación tiene con las personas?, si bien no es lo mismo, tienen mucha relación. Ambas son perspectivas complementarias para entender la fuerza que permitirá a las organizaciones sobrevivir en entornos altamente cambiantes, es aquí cuando podemos exponer ampliamente la gestión del conocimiento, como respuesta a la pregunta anteriormente formulada.

Por definición, la gestión del conocimiento de acuerdo con Oltra (2005) es el conjunto de esfuerzos realizados dentro de una organización para captar, organizar, difundir y compartir los conocimientos entre todas las personas que

forman parte de esta. Otra perspectiva es la que nos brindan Andreu y Sieber (citados en Oltra, 2005), ellos definen la gestión del conocimiento como el proceso que asevera el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos en una empresa, para poder resolver de mejor manera los problemas que le acontecen.

Por ende, una empresa que crea conocimiento será aquella que tomará con relevancia las ideas que aportan sus colaboradores y las percibirá como los ideales estratégicos de la organización. Es por ello por lo que la gestión del conocimiento será el proceso que permita desarrollar conjuntamente al trabajador como a la empresa.

Si una empresa gestiona el conocimiento, podrá identificar la información que posee, con el objetivo de beneficiar a todos los que la integran y transformando la información organizacional a un lenguaje disponible para que pueda ser aplicada de la misma forma que el conocimiento individual, provocando ganancias generales.

Se puede entender el conocimiento como primera fuente de riqueza de la era contemporánea, y puede relacionarse con el término de “la sociedad educada” de Peter Druker, que fue descrito con anterioridad. Si nos remontamos a tiempos donde la humanidad estaba menos desarrollada, la atención se enfocaba en la economía agrícola como menciona Oltra (2005). En esta economía la principal fuente de capital era la tierra, pero conforme fue pasando el tiempo y la maquinaria se iba perfeccionando predominó la economía industrial, en este tipo de economía lo que predominaba y tenía mayor importancia era la mano de obra o

fuerza “bruta” de trabajo.

Posteriormente nació la economía postindustrial, donde la mano de obra era mucho más calificada y especializada; sin embargo, es hasta principios del s. XXI cuando da comienzo una nueva etapa, la economía del conocimiento. En esta etapa las actividades relacionadas con las telecomunicaciones y la informática tienen mayor auge en la nueva economía. Ahora ya no eran fundamentales los activos físicos como la tierra, sino los activos intangibles.

Cuesta (2013) menciona el Congreso Mundial sobre Gestión de Recursos Humanos celebrado en el año 2006, como uno de los primeros momentos en que se aprecia la comprensión de las nuevas temáticas acogidas por la Gestión del Conocimiento, término acuñado en 1990. Además, menciona que entre los tópicos de las sesiones se destacó la medición del capital humano, el desarrollo del capital social y humano, junto a la consideración relevante de la asunción del concepto de organización que aprende.

En este nuevo contexto, el capital humano es mucho más valioso para las empresas, ya que se requiere que el personal esté altamente capacitado para actuar de manera comprometida, permitiendo la consecución de los objetivos organizacionales. Por lo que las empresas deberán poner su atención en el desarrollo de las competencias de las personas que la conforman, dado que son éstas últimas las que sustentan el capital intelectual de la organización, es decir, todos los miembros de la empresa son los intérpretes de la generación, distribución y aplicación del conocimiento.

Cuesta (2013) menciona que conceptualmente el taylorismo con su enfoque administrativo es superado por la nueva y actual Gestión de Recursos Humanos, cuyos rasgos más relevantes se expresan en las nuevas estructuras organizativas anti-piramidales o aplanadas, aventajadas por nuevos sistemas de dirección caracterizados por la proyección estratégica, descentralización, liderazgo y el enriquecimiento del trabajo, enfocado en la multihabilidad o polivalencia; la administración de recursos humanos con una orientación total hacia el conocimiento de las personas, dando prioridad a la creatividad y reactividad favoreciendo la productividad y calidad, añadiendo consecutivamente valor al cliente.

Vigier (2015) señala que para realizar una verdadera gestión del conocimiento debe haber un compromiso total por parte de la organización; donde se deberá promover la cultura del aprendizaje y conocimiento compartido entre los integrantes de las organizaciones, para que por medio de éste comprendan que no se trata de algo estático, sino que la gestión del conocimiento nace a partir de la sinergia que se provoca en una organización.

Se han retomado los conceptos de capital humano, capital intelectual y gestión del conocimiento, para poder comprender adecuadamente el impacto que tiene sobre los resultados de la organización el agregar valor a las personas y también para identificar los efectos que tendrá la adecuada implementación de los procesos del área de Gestión de Capital Humano sobre la operación general de la organización y sobre todo el reflejo que tendrá sobre los objetivos de la misma.

1.2 Importancia del talento en las organizaciones.

Los notables cambios acelerados en la sociedad obligan a las empresas a adaptarse a los requerimientos del contexto y orillan a los directivos a preguntarse frecuentemente ¿qué estrategias les permitirá a las empresas ser cada vez más competitivas? Recordemos que en otros tiempos la idea principal era optimizar los recursos materiales y financieros, dejando al personal de la empresa sólo como mano de obra.

No obstante, hoy en día es tendencia enfocarse en las personas, dado que ellas forman el colectivo humano de la empresa y son las que deberán cooperar entre sí para dar soluciones auténticas a los problemas que demanda el entorno; por lo tanto, la atención hacia la gestión adecuada de las personas contribuye notablemente a la mejora de la competitividad de las empresas.

Por otra parte, es importante indagar en el concepto de desarrollo del factor humano, ya que éste permite de forma paralela el mejoramiento de las personas y de la empresa. Oltra (2005) menciona que se entiende por desarrollo del factor humano a la serie de acciones en el seno de la organización, orientadas a la identificación y mejora de las competencias de los colaboradores, aunado a su grado de satisfacción y compromiso con la organización. El objetivo del desarrollo del capital humano será mejorar tanto la diligencia y potencial profesional de los colaboradores, como su nivel de motivación o compromiso con la empresa, lo que facilitará la obtención de los objetivos organizacionales.

Si las personas son el activo fundamental sobre todo en entornos cambiantes y complejos, no pueden mantenerse con trabajos totalmente mecánicos, repetitivos y monótonos; en ello radica la importancia del talento en las empresas, el cual las personas que las conforman pueden desarrollar y optimizar, mostrando lo que son capaces de lograr actualmente y lo que pueden ofrecer para el futuro. Reafirmando este punto, Vigier (2015) sostiene que lo que las organizaciones deben gestionar son los procesos de aprendizaje que se realizan en un lugar y momento determinados y que posteriormente son transferidos de forma creativa al resto de las áreas o personas que integran una organización.

Las empresas ya no se pueden dar el lujo de mantener a su personal en sólo unas cuantas tareas automatizadas, es tiempo de que el Capital intelectual adquiera solidez; tomando en cuenta que la gestión de conocimiento y el desarrollo del factor humano en las empresas es responsabilidad de todas las personas de la organización que tengan colaboradores a su cargo, no sólo de los directivos o de los altos mandos. Es compromiso del área de Recursos Humanos dar apoyo al resto de la organización para facilitar la implicación de las personas que tienen responsabilidad sobre otras, en el esfuerzo colectivo de considerar al factor humano como recurso estratégico de la empresa.

En resumen, los trabajadores y las empresas conjuntamente se verán implicados en la necesidad de renovar la forma actual de conocimiento, su gestión y la utilización de este en pro de la organización y el crecimiento de cada uno de sus colaboradores. Vigier (2015) por su parte, defiende que en el momento en que se relaciona el conocimiento con el puesto de trabajo es cuando se puede definir

la competencia laboral, que a grandes rasgos podemos decir que es el conocimiento aplicado.

Entendido lo anterior, exponemos que la clave esencial para enfrentar el complejo entorno del siglo XXI, reside en la mejora constante de las competencias del personal que conforma una empresa o, en otras palabras, reside en el desarrollo del capital humano. Oltra (2005) sostiene que una mejora continua es en realidad el convencimiento por parte de todos en que solamente con una preocupación permanente por actualizar conocimientos, optimizar habilidades, experiencia, mejorar actitudes y comportamientos, se podrá asegurar el éxito y estabilidad de una organización.

Además, Vigier (2015) expone dos dimensiones en las que se relacionan los cambios organizacionales orientados a la estabilidad de la empresa a través del tiempo. Primero menciona la actualización de los procesos formales de la organización en torno a la calidad en conocimiento; y en la otra dimensión encontramos una esfera informal donde predomina la evolución de los estilos de liderazgo y la cultura de la organización. Es indiscutible que el valor de la orientación hacia el desarrollo del personal radica en la idea de que las personas son el motor de cambio y adaptación de las empresas; personas que colaboran e introducen nuevas ideas, permitiendo la estabilidad de la organización a través del tiempo y de los retos que consigo lleva, haciéndola más competitiva.

Para que las personas de una organización puedan desarrollarse, es necesario implementar diferentes actividades con la finalidad de optimizar las

competencias y facilitar la transmisión de información y habilidades a sus empleados de una manera sistemática y eficiente. Estas acciones irán guiadas hacia el personal, como seres humanos que como menciona Oltra (2005), pueden aportar ideas, comprometerse con los objetivos de la organización, actualizar sus capacidades, aprovechar la experiencia acumulada y aprender de sus errores. Cuando vemos a las personas de esta forma, entendemos que son un recurso verdaderamente estratégico de la empresa; tomando en cuenta además que el conocimiento es el único activo que crece con el tiempo y no se desgasta, pero que puede desaparecer con las personas si no se agrega el valor requerido.

Pfeffer (citado en Oltra, 2005) llega a la conclusión de que pueden destacarse diversas prácticas en gestión de personas denominadas “prácticas de recursos humanos de alto rendimiento” que ayudan a optimizar la contribución del factor humano en los resultados económicos de la organización. Dicho autor también destaca como prácticas relevantes la contratación selectiva, la seguridad en el empleo, la descentralización en la toma de decisiones, la formación extensiva o la retribución vinculada a resultados. Estas prácticas, como ya se mencionó mejorarán las destrezas del personal de las organizaciones y a su vez producirán un importante desarrollo de la conceptualización del factor humano en el trabajo, comprendiendo que la real diferencia no la hace el capital financiero, sino que se destaca el talento y el conocimiento humano, como lo menciona Vigier (2015).

Para dejar más clara esta idea, podemos mencionar que, a través de diversos procesos de recursos humanos, se pretende optimizar el potencial de los

integrantes de la organización generando una gestión del conocimiento organizacional, al identificar el personal que produce conocimientos, el cómo lo logran y saber qué hacer con ellos.

Adentrándonos a la esfera de cambios en la organización, también resalta la importancia de contar con personal con talento, ya que solo por medio de éste se podrá cambiar la forma de hacer las cosas, dirigiendo al personal y los procesos por el camino de la innovación. La empresa depende totalmente de la creatividad de la gente, porque son las personas quienes generan conocimiento mediante la aportación e ideas novedosas; sobre todo en esta época donde las empresas tienen que aprender a adaptarse a las nuevas circunstancias si tratan de sobrevivir. Una empresa que pretenda mantener su estabilidad a mediano o largo plazo deberá cumplir sus objetivos, pero ¿cómo se alcanzan los objetivos en un entorno donde las demandas actuales del medio no fueron contempladas al momento de planear dichos objetivos?

Hoy en día desafortunadamente en muchas empresas sigue siendo un paradigma la idea de que no es rentable la inversión en el recurso humano, pero la investigación empírica ha demostrado todo lo contrario. Oltra (2005) sostiene que la inversión en el factor humano es compatible con la obtención de buenos resultados financieros en comparación con otras empresas competidoras. Las empresas que inviertan en el desarrollo de su personal deberán tener la certeza de cumplir sus objetivos, ya que habrá un impacto positivo en los resultados económicos deseables; ésta será una tarea compleja y comprometida, pero retributiva. El desarrollo profesional y satisfacción de las personas evolucionará

paralelamente a la mejora competitiva de la empresa y la adecuada gestión del capital humano la impulsará indudablemente hacia este progreso.

Además de la importancia que tiene el hecho de que la alta dirección conozca el valor de su personal, es fundamental el convencimiento del propio trabajador de que es un factor imprescindible en la organización, es decir, la tarea de concientización se debe realizar en ambas direcciones para obtener los mejores resultados y tener una participación colaborativa. El trabajador actual se tiene que autollamar trabajador del conocimiento, haciendo reverencia a la economía del conocimiento, economía o era que estamos viviendo en la actualidad.

Retomando la idea anterior, para el desarrollo de competencias, es importante que las personas estén convencidas de realizar un cambio. Alles (2007) menciona al respecto, cuando se habla de desarrollo de competencias se hace referencia al cambio de comportamientos para mejorar algunos aspectos profundos de la personalidad. Será únicamente nuestra decisión convertirnos en trabajadores del conocimiento o no, independientemente de las herramientas con las que contemos para nuestro desarrollo.

Para Drucker (citado en Cuesta, 2010) el mayor desafío en la gestión moderna será conseguir un aumento de eficiencia en los trabajadores de la era del conocimiento. Además, ofrece seis determinantes de la productividad de los trabajadores del conocimiento. Estos factores se exponen a continuación:

- Será obligación de la empresa responder a las preguntas ¿Cuál es la

tarea? y ¿Cómo debe hacerse la tarea? Así como dejar claras las respuestas a los colaboradores.

- Los trabajadores del conocimiento deberán gestionarse a sí mismos. Las organizaciones tendrán que imponer responsabilidad ante su propio rendimiento, impulsando la autonomía.
- Promoción de la innovación continua. Los trabajadores del conocimiento entenderán la constante autoinnovación como una tarea cotidiana.
- El aprendizaje continuo también debe ser promovido a los trabajadores del conocimiento.
- Es vital resaltar el valor que agrega las actividades de los trabajadores del conocimiento. Identificar lo vital de lo trivial, en otras palabras, qué es lo que realmente genera impacto, saber qué es lo trascendental en las tareas que se realizan.
- Las empresas tratarán a las personas como un “activo” y no como un costo, promoviendo la motivación y por ende el compromiso de los colaboradores de la empresa.

Para identificar el impacto que generará la inversión en recursos humanos, los directivos deben establecer periodos a largo plazo y no esperar que se generen cambios de inmediato ya que es un proceso gradual en el que el nivel de habilidades que adquieren los colaboradores por medio de la capacitación se conjunta con la experiencia empírica que tienen. A pesar de lo complicado que

puede parecer lo anterior, es necesario entender que no se pueden exigir resultados en cortos periodos de tiempo cuando se habla de adquirir o mejorar una habilidad o competencia. Cabe señalar que, si la inversión realizada se trata o está relacionada con ambiciosos programas de formación o complejos sistemas de evaluación del desempeño, no recuperarán su coste ni repercutirá en los beneficios hasta pasado un periodo de tiempo considerable.

A forma de conclusión, podemos mencionar que el impulso al capital humano presente en las organizaciones para desarrollar al máximo su talento, es fundamental para la orientación y alcance de objetivos organizacionales. Si la empresa tiene presente lo anterior y agrega el valor que tiene su personal a la estrategia del negocio, indudablemente contará con una ventaja competitiva que será difícil de igualar y sobre todo de superar.

1.3 Evaluación del Talento Humano

Las empresas desde un inicio han evaluado a su personal, aunque sea de manera informal. El objetivo principal de dicha evaluación ha sido la identificación del mejor personal, pero debido a la creciente orientación al desarrollo del factor humano por ser un activo estratégico en las empresas, se hace vital el desarrollo de criterios formales para evaluar a las personas. Cabe señalar que el proceso de evaluación debe estar estructurado y fundamentado por diversos factores, entre los cuales se encuentran los objetivos de la evaluación, el tipo de sistema que se utilizará, así como sus fases a diseñar e implementar; todo lo anterior de acuerdo con el momento o contexto en el que se aplicarán aquellos métodos seleccionados.

En cuanto a definición, podemos mencionar que Oltra sostiene que la evaluación de personal es:

Instrumento o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento, actitudes y potencialidades de los empleados de una organización en vistas a lograr una serie de objetos que permitirán obtener beneficios a todas las partes implicadas. (Oltra, 2010, p. 181)

Precisamente lo que será objeto de evaluación, se enfoca en el trabajo desarrollado por los colaboradores, la comparación de este contra los objetivos fijados con anterioridad y las conductas observadas. La medición de lo anterior nos permitirá una planificación de acciones a futuro, así como orientarnos con prioridad al desarrollo del individuo, del grupo y de la organización en general. Además, entre los principales objetivos de la evaluación de personas se encuentran:

- Detectar necesidades de capacitación
- Validar programas de selección.
- Evaluación del potencial humano global de la organización.
- Orientar la actuación del trabajador hacia determinados factores deseados.
- Equidad interna en los sistemas de retribución.

Es relevante señalar que los objetivos de la evaluación de personas deberán ser acordados por los evaluados y los evaluadores. Además, el sistema de

evaluación deberá ser reconocido por todos los colaboradores como transparente, para que pueda paralelamente orientar al personal hacia el camino de la mejora continua; de esta forma la evaluación también se apegará a otros aspectos de la gestión de recursos humanos, como lo son la selección de personal, al permitir valorar el grado predictivo del proceso de selección y reorientar los perfiles establecidos. También favorece a la motivación, ya que permite que las personas valoren la importancia de su aportación a los resultados finales.

Un aspecto sumamente importante que es beneficiado por la evaluación de personal son las políticas de planes de carrera. La evaluación nos facilita las decisiones sobre promoción y movilidad, corroborando la capacidad de las personas para percibir mayores responsabilidades y de esta forma determinar planes para su desarrollo.

Entendemos ahora que la evaluación de personas es una herramienta que nos brindará diversas utilidades de gestión, pero siempre deberá apegarse a las políticas y valores de la empresa, así como estar orientada a la facilitación del cumplimiento de los objetivos organizacionales y sobre todo su principal meta será la optimización del factor humano. Sin embargo, existen diferentes fases por las que hay que pasar para evaluar al personal, en primera instancia debemos diseñar el sistema de evaluación según los objetivos y elegir la metodología más adecuada, para posteriormente implementar el sistema y darle seguimiento.

Oltra (2005) expone que las formas de evaluar a las personas de una organización se concentran en dos grandes ejes; el primero es referente al

resultado del trabajo y el segundo al “modo” de realizarlo. Respecto al primer eje, el análisis se orientará al rendimiento en la tarea, es decir, la medición de la cantidad o resultado de la misma fomentando una connotación cuantitativa, se evalúa la tarea en sí. Por otra parte, el segundo eje se centrará en el análisis del desempeño o la forma en la que se realiza la tarea, dejando el resultado en términos cualitativos, evaluando la eficiencia de la persona.

Por su parte, el método de evaluación por competencias según Oltra (2005) consiste en evaluar cómo consigue la persona sus objetivos. Es una metodología apropiada para conseguir el establecimiento y reconducción de valores organizativos y del puesto para que se apliquen en el desempeño normal del trabajo. Este método se puede utilizar como predictor de conducta, o bien, en otros términos, como herramienta de evaluación para determinar el futuro desempeño de los colaboradores. Posteriormente dedicaremos un capítulo a la descripción y análisis de este método, visto que es uno de los principales instrumentos de esta investigación.

Es complementario mencionar que las empresas implementan programas de evaluación de personal mediante una combinación de diversos métodos de medición, que implican los resultados y el potencial de los integrantes de la organización. Lo anterior permite identificar el estado en el que se encuentra la empresa y orienta la realización de acciones necesarias para alcanzar la condición deseada del personal en la ejecución de sus tareas para el logro de los objetivos organizacionales.

Cuando se utilizan pruebas de rendimiento únicamente, las organizaciones se encuentran limitadas para los fines referentes a las sucesiones o planes de carrera del personal, puesto que las evaluaciones de desempeño valoran el rendimiento pasado en lugar de estar orientadas hacia la planificación de futuras mejoras. Oltra (2005) sostiene que las evaluaciones orientadas al futuro pueden permitir a los empleados descubrir cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles y qué trayectorias profesionales están disponibles para ellos.

Hasta ahora hemos concentrado diversas perspectivas respecto a la evaluación de personal en términos generales, pero no hemos abordado la evaluación del talento específicamente. Recordemos que la comprensión del término talento dependerá de la perspectiva que el examinador le dé. Para los fines de esta investigación nos apegaremos en términos estructurales a la teoría expuesta por Alles (2007), donde expone el talento como un conjunto o mezcla de conocimientos y competencias que la persona aplica según la demanda que se le presente. Siguiendo la idea de esta autora, ambos componentes del talento son evaluables, se pueden medir, pero variará la dificultad para obtener la información.

Alles expone que los conocimientos son fácilmente medibles, pero en el caso de las competencias laborales al intervenir factores de la personalidad se torna compleja su medición. La autora cita al respecto:

Podremos decir que alguien sabe mucho de un tema en particular, pero no es ese elemento aislado el que determine que es un profesional destacado; los conocimientos van acompañados de una serie de características personales

que marcan la diferencia. (Alles, 2007, p. 40)

Esta recóndita capacidad de las personas será la que las clasificará como aptas o adecuadas para algún puesto; razón por la cual los evaluadores deben apegar su metodología a procesos objetivos y comprobables, además de tener un grado de experticia para este fin. Más adelante mencionaremos con mayor detalle la metodología de evaluación y cómo es su establecimiento de acuerdo a las necesidades de la empresa, orientándola sobre todo a obtener de manera clara y objetiva los datos necesarios para que la gestión de desempeño sea eficaz.

1.3.1 Medición de Potencial Humano.

La implementación de un programa de evaluación puede ir orientada a la selección de las personas más capacitadas para ocupar puestos de dirección, gerencias, jefaturas, entre otros fines. También suelen ser usados para el desarrollo de las carreras profesionales, generación de planes de capacitación, entre otras; por medio de la aplicación de algunas herramientas.

Entre las herramientas que se utilizan tradicionalmente, podemos encontrar los test psicológicos; este tipo de evaluaciones permiten a los empleados conocer mejor sus habilidades e intereses, así como medir su potencial, es decir, la capacidad actual o futura de las personas de realizar diversas tareas. Este espectro incluye pruebas de personalidad y de inteligencia, que son las más comunes en el campo laboral.

La inteligencia racional forma parte del potencial humano, respecto a ella podemos mencionar que en la antigüedad predominaba la idea de que era

totalmente heredada. Vigier (2015) agrega que el pionero de esta tesis fue Galton, quien, en 1869 observó que, a lo largo de la historia de Inglaterra existieron familias que habían producido un número de personas destacadas en distintos ámbitos. En aquellos tiempos no se tomaba relevancia a los factores ambientales en el desarrollo de la inteligencia, sino era una cuestión determinante al momento de nacer. Era tal la creencia de que la inteligencia no podía ser modificada que, a los individuos que se les calificaba como incompetentes intelectualmente, no recibían ningún tipo de formación ya que se consideraba una pérdida de tiempo.

Conforme al paso del tiempo, se han sostenido teorías referentes a la inteligencia, que hacen hincapié en los factores ambientales y su influencia en el desarrollo de la inteligencia. Spearman (citado en Gerardo y Vite, 2012), fue el primero en proponer una teoría sobre inteligencia, fue la teoría bifactorial donde expuso que toda actividad intelectual incluye tanto un factor general “G” o inteligencia general y un factor específico “e”. Al respecto, Gerardo y Vite (2012) retoman que:

El factor “G” es la “energía mental” subyacente y constante a todas las operaciones psíquicas, es innato y no cambia a lo largo de la vida. Este tipo de inteligencia es la encargada de realizar operaciones de abstracción, razonamiento, relaciones, etc. El factor específico o “e” es independiente del factor “G” y de otros factores específicos y sufre cambios constantes de acuerdo a la experiencia del individuo. (p. 11)

Con base en lo anterior podemos mencionar que si bien, juega un papel importante la herencia, hoy en día se sabe que no es determinante, puesto que diversos factores se combinan para dar lugar a la inteligencia que cada individuo posee. Además, la inteligencia no es un concepto con un sólo significado, es en realidad una noción ambigua con múltiples significados. Algunos autores como Menichelli (citado en Vigier, 2015), sostienen que la inteligencia valorada en determinado contexto no necesariamente desacredita otros modos de ser inteligente, al ser una construcción cultural central en las sociedades, la inteligencia varía conforme a los momentos históricos y contexto.

La idea anterior es totalmente congruente con la Teoría de las Inteligencias Múltiples de Howard Gardner de 1985. Este psicólogo estadounidense defendía la existencia de inteligencias múltiples; en su teoría, la inteligencia no era vista como algo unitario, sino que era una agrupación de diferentes capacidades específicas distintas e independientes. Por definición Gardner (citado en Vigier, 2015), decía que la inteligencia es la capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. La definición de este psicólogo nos hace recordar la conocida expresión de que la brillantez académica no es equivalente al éxito en la vida. En otras palabras, las calificaciones elevadas en el colegio no asegurarán un porvenir satisfactorio. Y aplica exactamente en el sentido contrario, una persona que tuvo bajo desempeño en la escuela tiene posibilidad de ser una persona muy exitosa, todo depende de cómo las personas utilizan su inteligencia o qué tipo de inteligencia emplean.

Respecto al dilema de si la inteligencia es genética o puede desarrollarse, Gardner la identificó como una capacidad, que, como tal, puede desarrollarse. A su vez, no niega la influencia del componente genético, pero sostiene que las potencialidades se desarrollarán de acuerdo con la interacción que tengan con su medio ambiente y otras variables. Entre las inteligencias que incluye Gardner está la inteligencia lingüística, la musical, lógico-matemática, espacial, corporal-cenestésica, interpersonal y la intrapersonal. A continuación, se describirá brevemente cada una, según la información que proporciona Vigier (2015):

- **Inteligencia lingüística:** responsable del lenguaje oral y de otros sistemas de comunicación.
- **Inteligencia musical:** encargada de la creación, comunicación y comprensión de los símbolos musicales.
- **Inteligencia lógico-matemática:** supone la utilización y creación de relaciones y símbolos abstractos.
- **Inteligencia espacial:** relacionada con el procesamiento y la elaboración de información visual.
- **Inteligencia corporal-cenestésica:** uso de las habilidades corporales para resolver problemas y la combinación de aspectos perceptivos y motrices.
- **Inteligencia interpersonal:** habilidades relacionadas con el reconocimiento y distinción de los sentimientos de los demás.
- **Inteligencia intrapersonal:** capacidad para conocerse mejor y, por lo tanto,

lograr un buen discernimiento entre los propios sentimientos y procesos internos.

Cortés, Barragán y Vázquez (2002), hacen referencia a Gardner y mencionan que su teoría dio paso hacia una nueva visión sobre el estudio y la definición de la inteligencia, ya que representó la génesis de aportaciones donde se sostiene la existencia de varios factores o componentes involucrados en la inteligencia.

En resumen, todas las personas cuentan con las inteligencias antes mencionadas y de acuerdo a la necesidad que se tenga será el tipo y grado de inteligencia que se use, por ejemplo, un artista utilizará y desarrollará más la inteligencia espacial y es claro que un músico tendrá una mejor preparación en cuanto inteligencia musical. Entre las inteligencias que propone Gardner, hay dos en especial que llaman mucho la atención; hablamos de la inteligencia interpersonal e intrapersonal, ambas son herramientas fundamentales para el sano desarrollo del ser humano.

Antes se creía que, al tener un alto nivel de inteligencia racional, los individuos serían capaces de afrontar cualquier adversidad y de la mejor manera. Actualmente se sabe que esto no es del todo cierto, dado que también es necesario un nivel óptimo de inteligencia emocional para poder actuar sin conflictos; debido a que solo podemos obtener resultados óptimos si existe un equilibrio o trabajo en conjunto de ambas inteligencias que permitan mantener una conducta adaptable y resolver problemas.

Para entender ampliamente la inteligencia emocional es necesario recurrir a conceptos de quienes fueron pioneros en este ámbito de estudio, Salovey y Mayer; ellos adoptaron una visión más amplia del concepto de inteligencia y trataron de reinventarlo de acuerdo a lo que ellos consideraban faltaba para alcanzar el éxito en la vida. Salovey (citado en Goleman, 2012) incluye las inteligencias personales de Gardner en su definición básica de inteligencia emocional, ampliando estas capacidades a cinco esferas principales: conocer las propias emociones, mejorar las emociones, la propia motivación, reconocer emociones de los demás y manejar las emociones. Es indispensable mencionar que las habilidades de las personas son diferentes en cada una de las esferas.

Indudablemente la inteligencia emocional es la capacidad de manejar las emociones, al decir esto, nos debemos cuestionar qué es una emoción. Goleman (2012) explica que la palabra emoción es *motere*, el verbo latino “mover”, además del prefijo “e”, que implica alejarse. Lo anterior sugiere que el término orienta a la expresión de que en toda emoción hay implícita una tendencia a actuar, es decir, que entre nuestro repertorio emocional cada emoción actúa de diferente forma para llevarnos a la acción según la situación en la que nos encontremos. Entre las emociones más conocidas están la ira, el miedo, la felicidad, la sorpresa, el disgusto y la tristeza.

Por su parte, Goleman (2012) define a la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades tales como ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor, mostrar empatía y abrigar esperanzas. En otras palabras, la inteligencia emocional

óptima es preparar las emociones al servicio del desempeño y del aprendizaje.

Además, el mismo autor (Goleman, 2012) sostiene que las dos formas de conocimiento, racional y emocional, se interrelacionan para construir nuestra vida mental. Por un lado, la inteligencia racional es la forma de comprensión de nosotros típicamente conscientes destacando nuestra capacidad de análisis; por otro lado, la inteligencia emocional que es un tipo de conocimiento impulsivo, poderoso y a veces ilógico, nos permite tomar decisiones. Ambas mentes operan en ajustada armonía entrelazando sus formas de conocimiento para guiarnos por el mundo; en la misma línea, se menciona que para el pensamiento es necesario el sentimiento y para este último son indispensables los pensamientos.

Salovey, uno de los pioneros en el estudio de Inteligencia Emocional, subsume a las inteligencias personales de Gardner y las organiza hasta llegar a abarcar cinco competencias principales. Goleman (2015, p. 54) menciona que estas competencias respecto a la inteligencia emocional son las siguientes:

- Conocimiento de las propias emociones
- Capacidad de controlar las emociones
- Capacidad de motivarse uno mismo
- El reconocimiento de las emociones ajenas
- El control de las relaciones

Independientemente del enfoque de Inteligencia Emocional que retomemos, la falta de sintonía emocional provocará la anulación o desviación de diversas

emociones, sobre todo si el entrenamiento emocional desde la infancia es precario. Además, la negligencia emocional entorpece la empatía de las personas, incluyendo abusos emocionales intensos, donde el sujeto que percibe humillaciones y amenazas con frecuencias tiende a volverse hiperalerta de las emociones de quienes lo rodean, lo equivalente a una vigilancia postraumática. Por su parte, la falta de empatía en las personas desde la temprana edad provocará conductas en las que no se tomará con importancia las emociones de los demás, en una percepción escasa o nula.

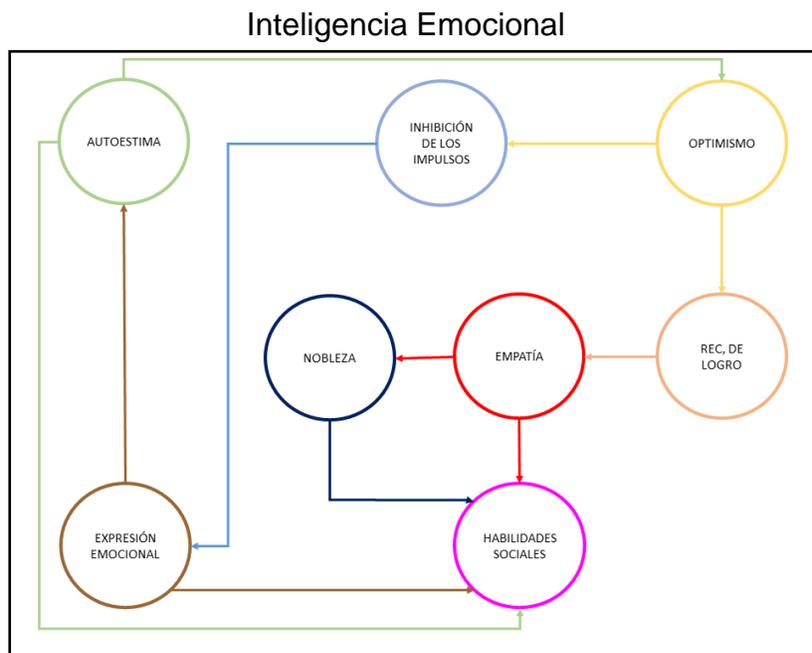
Un modelo importante de inteligencia emocional es el propuesto por Cortés, Barragán y Vázquez (citado en Vázquez, 2012), ya que es un modelo mixto y a pesar de no ser muy reconocido, aborda la inteligencia emocional desde un contexto mexicano y permite obtener información relevante, confiable y válida. En este modelo se incluyen diversos factores con base en los planteamientos de Gardner (liderazgo, capacidad para cultivar las relaciones y mantener amistades), Mayer y Salovey (capacidad para reconocer y manejar las propias emociones; reconocer las emociones de los demás y manejar las relaciones), así como los de la Asociación Americana de Inteligencia Emocional Aplicada (como el control emocional, autoestima, control de impulsos, manejo del estrés y habilidad social, entre otros). Los factores que integran el modelo de Cortés, Barragán y Vázquez (2002) son los siguientes:

- Inhibición de impulsos
- Empatía

- Optimismo
- Habilidad Social
- Expresión emocional
- Reconocimiento de logro
- Autoestima
- Nobleza

Vázquez (2012) además afirma que “el modelo planteado no es recursivo, lo cual se refiere a que los componentes implicados en la evaluación de la inteligencia emocional se retroalimentan y potencializan” (p. 42). A continuación, incluimos el cuadro de relación entre los factores del modelo (ver Figura 1).

Figura 1. Modelo Estructural de la relación entre los componentes de la



Fuente: Cortés, Barragán y Vázquez (2002)

En resumen, tanto la inteligencia racional como la emocional son importantes en el desarrollo de los individuos, ya que sólo ambas inteligencias trabajando en armonía permitirán un desempeño óptimo del individuo. A pesar de que puede pensarse que la inteligencia racional tiene un predominio en la toma de decisiones, es sabido y comprobado que el llamado “cerebro emocional” interviene de la misma forma o nos podemos atrever a decir que tiene la mayor participación en nuestro actuar cotidiano. Por lo que el tipo de evaluación que se utilice para medir este tipo de inteligencias debe contar con bases integrales que permitan observar de manera objetiva la capacidad y diferencias en los individuos para implementarlas.

Por otro lado, también es importante tomar en cuenta que las evaluaciones no se limitan solo a apreciar a la inteligencia o habilidades que la persona tiene; ya que como se mencionó en páginas anteriores es necesario evaluarla de manera integral, tomando en cuenta lo que sabe hacer, cómo lo hace y qué es lo que desea hacer. En este orden de ideas es donde podemos ubicar la evaluación del compromiso, que es un factor importante para el desempeño del personal. Gallup (2017) comenta que la falta de compromiso es aquella en la que se afirma que existe un estado en los empleados donde se encuentran “desactivados” completamente del compromiso, menciona que: los empleados además de estar descontentos en el trabajo resienten que sus necesidades no se satisfacen y están actuando su infelicidad. Todos los días, estos trabajadores pueden socavar lo que logran sus compañeros de trabajo comprometidos. (p.63)

Para que las personas generen compromiso ante una entidad organizativa no es necesario solamente el empoderamiento que se le pueda dar, sino es imprescindible generar una filosofía que contenga los deseos propios y colectivos. Es aquí donde nacerá la motivación, cuando los intereses personales se alinean con los de todas las personas que trabajan en conjunto.

Gallup (2017, p. 62) propone una serie de necesidades de los colaboradores e indica que la alta dirección debe atenderlas urgentemente para generar compromiso hacia la empresa. Esas necesidades son los factores que integran su conocido instrumento de medición de compromiso Gallup Q12©, el cual cuenta con una alta confiabilidad de 0,922 que ha sido comprobada en estudios posteriores donde la confiabilidad se ha mantenido constante, presentando valores arriba de 0,9 (Mañas, 2016).

La primera dimensión es la de necesidades básicas, orientando la atención hacia la perspectiva de los colaboradores en lo que hasta ahora han obtenido. La segunda dimensión evaluada es la de las necesidades individuales, donde se aprecia el apoyo por parte de la gerencia hacia los empleados. En la siguiente parte, el cuestionario evalúa las relaciones con su equipo de trabajo o necesidades de afiliación, es decir, cuestiona a los colaboradores sobre su percepción acerca de la forma en la que se relaciona con su círculo de trabajo y la forma en la que se valora en el mismo. Por último, pero no menos importante, encontramos la evaluación del crecimiento del empleado en la organización; en esta dimensión se cuestiona a los colaboradores sobre las posibilidades de crecimiento que él observa en la organización.

El Gallup Q12 cuenta con validación académica internacional. Además, se ha demostrado que mide el compromiso de los empleados en un contexto organizacional, aunque ha sido sometido a exhaustivos análisis, debido a que otros autores (Harter, Smichdt y Hayes, 2002, citado en Benítez, 2014) lo observaron como un instrumento más de medición de satisfacción laboral.

Benítez (2014) sostiene que tras la revisión del cuestionario Gallup Q12©, “se consideró que tiene consistencia interna suficiente y muestra un nivel de convergencia respecto a los resultados empresariales” (p. 50). Además, este instrumento es el más utilizado por las consultoras para la medición del compromiso de los colaboradores en las empresas a nivel internacional. Gallup Organization facilita al público en general la evaluación, además brinda también un manual de especificación de esta herramienta (Harter, et al., 2006).

1.3.2 Evaluación de Desempeño

1.3.2.1 Qué es la Evaluación de Desempeño.

Grados (2002) describe la evaluación de desempeño como un proceso para valorar formalmente la conducta laboral y proporcionar una retroalimentación en la cual se realicen ajustes en la misma. Arenas (citado e **Evaluación por competencias**: para utilizar este método es necesario que la empresa cuente con perfiles por competencias n Grados, 2002), afirma que la evaluación de desempeño contribuye con la gestión de la empresa porque facilita a la organización que mantenga su productividad y optimice sus recursos humanos. En este aspecto, cabe destacar que una visión más amplia del estudio del comportamiento de los

individuos de una organización da apertura al desarrollo industrial, siendo un objeto de cambio en las evaluaciones tradicionales.

Alles (citado en Vigier, 2015), por su parte defiende que:

La evaluación del desempeño es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar al personal, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados. (p.389)

En síntesis, la evaluación de desempeño tratará de asignar un valor a cada una de las acciones de rendimiento de los colaboradores, para identificar quién se encuentra en el promedio esperado, quiénes están rindiendo más y por último, quién está abajo del nivel mínimo requerido.

1.3.3 Evaluación de Desempeño 180°.

Una de las evaluaciones más completas con las que se cuentan para conocer el desempeño del personal y proporcionarnos estos elementos para su posterior análisis, en los casos que el personal a evaluar no cuenta con subordinados es la Evaluación de Desempeño 180°. Al igual que la evaluación 360°, es compleja su aplicación dentro de las organizaciones porque su práctica requiere de un fuerte compromiso por parte tanto de la empresa, como del personal que la integra (Alles, 2005, pág. 214).

Alles (2005) define la evaluación de desempeño 180° como una “opción intermedia entre la evaluación 360° y el tradicional enfoque de evaluación de desempeño representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado” (pág. 213). Sin embargo, a pesar de que es complicado que se aplique, no es imposible y diversas empresas lo aplican, principalmente aquellas que buscan implementar una herramienta que no represente la complejidad que tiene una evaluación de 360°, ya sea por la madurez de la organización, el desconocimiento de su aplicación o simplemente porque el personal a evaluar no cuenta con subordinados; pero por otro lado no quieren aplicar una evaluación tan tradicional como lo son las evaluaciones de desempeño en las que sólo se conoce el punto de vista del jefe o supervisor, con lo que se limita la perspectiva a lo que esa persona nota del evaluado.

La evaluación de 180° al igual que la de 360° requiere un compromiso real por parte de todos los que conforman la organización, y al mismo tiempo forma parte de las evaluaciones enfocadas al autodesarrollo del personal, por lo que necesita de una aplicación sistemática para ofrecer los mayores beneficios una vez que el personal se familiarice con la misma.

La información que integran las evaluaciones de 180° se adquieren desde diversas partes de la organización. Por una parte, se obtiene de aquellos que se encuentran dirigiendo a la persona evaluada (jefes), por otro lado, de aquellos que comparten el entorno con el evaluado (pares). Greguras y Robie (citado en Pereda y Berrocal, 2005) encuentran que las evaluaciones emitidas por los compañeros son las más fiables. Finalmente, la evaluación que realiza el mismo empleado de

su desempeño (autoevaluación), con la cual conoceremos la visión que tiene el evaluado de sí mismo. Es en esta última evaluación donde podemos ayudar al autodesarrollo pues por medio de ella le damos voz y voto al evaluado y no es sólo un sujeto que sometemos al escrutinio de quienes lo rodean.

En cuanto a los resultados de las evaluaciones de desempeño, para obtenerlos con estricta objetividad, Alles (2005) propone realizar una equivalencia con los grados en los que se puede identificar una competencia, donde también se incluye la opción de “no desarrollado” (ver Tabla 1).

Tabla 1. Escala numérica de los grados de competencias

GRADO	PORCENTAJE
A	100%
B	75%
C	50%
D	25%
ND	0%

Fuente: Alles (2005)

A partir de esta graduación, podemos aplicar el método de corrección descendente propuesto también por Alles, donde se parte de una escala de comportamientos de la competencia abierta en grados (ver Tabla 2) pero, al multiplicarse por la frecuencia, la escala se recorre en camino descendente. A continuación, presentamos la tabla de relación de frecuencias de comportamientos que servirá de referencia para la ponderación de resultados.

Tabla 2. Frecuencias de comportamientos

Regularidad	Descripción	Porcentaje
Siempre	El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de competencias utilizado.	100%
Frecuente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	75%
La mitad del tiempo	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	50%
Ocasional	El evaluado manifiesta sólo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	25%

Fuente: Alles (2017)

Un ejemplo muy valioso que incluye Alles en su libro *Desempeño por competencias* (2005) para comprender el proceso de ponderación de resultados es el siguiente:

“Si un evaluador observa que la conducta del evaluado está comprometida dentro de la descripción en el grado A (100%) pero que esta conducta sólo se manifiesta en la mitad de las ocasiones (La mitad del tiempo o 50%) el resultado final del ponderado de la competencia por la frecuencia sería el resultante de calcular el 50% de 100. La competencia ponderada sería de 50, por lo cual una competencia observada en Grado A al ser ponderada

por la frecuencia se torna en grado C” (p. 123).

Ahora que ya conocemos de qué trata la evaluación de 180° y cómo obtener resultados objetivos, es importante revisar el proceso en general que se debe llevar a cabo para su aplicación, para ello nos basaremos en el modelo que explica Alles (2005, pág. 146):

1. Definir las competencias cardinales de la organización o puesto.

Por medio de las competencias que se seleccionen es como se evaluará al personal, de acuerdo a las competencias que sean esperadas en todo el personal de la organización o de manera específica para cada puesto, contraponiendo lo esperado contra lo real.

2. Diseño de la herramienta

Cada organización es única y reconoce diversos ítems de su personal, por lo que es importante que el cuestionario o formulario que se utilice sea correspondiente a la empresa para que refleje su esencia.

3. Elección de las personas

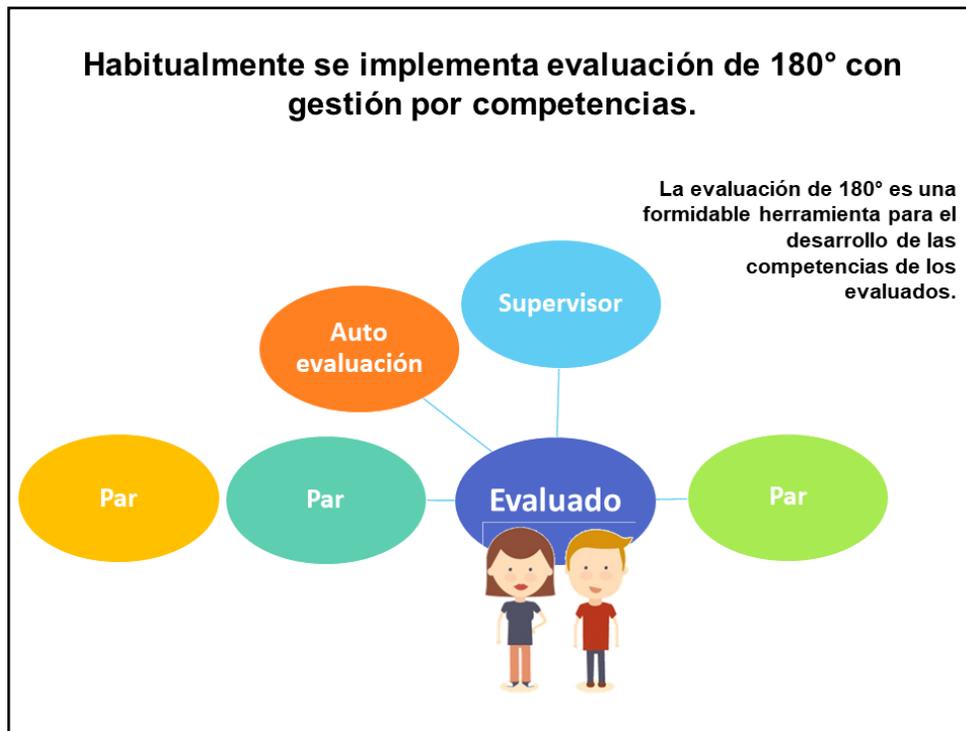
Para que esta evaluación sea enriquecedora para la organización es necesario dejar a un lado los juicios de valor entre el personal, por lo que se recomienda que su aplicación se lleve a cabo por una persona externa que pueda proporcionar una visión diferente de los resultados a lo que nos ofrecería alguien que forma parte del entorno. Además, la información que se recaba debe ser procesada por un experto para llevar a cabo la

retroalimentación con el personal y los directivos, quienes deben enterarse de las deficiencias y capacidades de sus empleados, sin tomar dicha información como un medio para castigar o premiar al personal, razón por la cual la información entregada es confidencial y se proporciona como visión general del panorama de la misma.

A diferencia de ello, a los empleados se les puede entregar información de su desempeño y cómo fueron evaluados (conservando la confidencialidad de cada evaluación) conociendo con ello la visión que se tiene de su capacidad para cumplir los estándares o resultados esperados.

Es importante resaltar que Alles (2005) recomienda la aplicación de esta herramienta en una empresa que cuenta con la madurez suficiente o cuenta con evaluaciones de desempeño previas, ya que en un ambiente donde las evaluaciones no son una constante puede llegar a ser contraproducente. Sin embargo, también comenta que es posible su aplicación como parte integral de un esquema de gestión por competencias donde dicha evaluación se una con el objetivo de desarrollar competencias en los evaluados (Alles, 2005, pag.222). En dicho caso, la evaluación se puede apreciar con un esquema como el siguiente:

Figura 2. Evaluación 180° por competencias



Fuente: Alles (2005)

El proceso de gestión de desempeño deberá tratarse con estricta confidencialidad. Además, los participantes deberán tener claros los objetivos de la misma, y los evaluadores mostrarán transparencia en los objetivos y en todo el proceso. No olvidemos que un proceso de gestión de desempeño eficaz corresponde a una tarea que valora y fomenta el compromiso, la continuidad, la veracidad, la estandarización y la comunicación abierta entre todos los involucrados.

La evaluación de desempeño es una tarea verdaderamente importante en las organizaciones. No deberá tomarse como un proceso únicamente necesario

para el cumplimiento de las políticas de la empresa. Toda la organización, principalmente el área de Recursos Humanos tendrá que valorar los resultados que esta evaluación nos ofrece, además de indicarnos el desempeño individual, también nos brinda una impresión del desempeño organizacional general. Lo anterior nos permitirá orientar acciones hacia la mejora continua en todos los niveles.

De este modo, el proceso correcto de Gestión de Desempeño dotará a la empresa de información vital para el desarrollo del personal, permitirá tomar decisiones referentes a los planes de vida y carrera, planes de capacitación y en términos generales contribuirá en la identificación de los aspectos del desempeño en los que se deberá poner vital atención para poder trabajar en su mejora, en escalas micro y macro. La información del personal que nos arroje el Sistema de Gestión de Desempeño nos facilitará la identificación de las personas con alto potencial de desarrollo, las personas que se encuentran en el estimado estándar y las que se encuentran por debajo del desempeño esperado. Con base en las clasificaciones anteriores, se podrán tomar decisiones críticas con bases sólidas, objetivas y bien fundamentadas.

1.3.4 Matriz de Administración de Talento

En párrafos anteriores se mencionaron diversos tipos de evaluaciones para conocer el potencial real del personal e identificar el nivel de desviación que tiene, en relación a lo que se espera según el puesto de trabajo que ocupa. Cabe mencionar que, en cada una de las evaluaciones, los resultados se pueden

interpretar y tener un uso diferente dependiendo de la organización y sus necesidades; puede funcionar tanto para desarrollar al personal como para desvincular a aquellos elementos que no están orientados hacia los objetivos que tiene la organización.

Estos métodos de evaluación en la actualidad son muy variados y cambian de una organización a otra, dependiendo la estructura, los objetivos y el personal que tenga; pero sin lugar a duda siempre deben ser seleccionados tomando en cuenta la finalidad que tendrá dicha evaluación y su relación con la visión de la empresa. Una de las herramientas que es especialmente útil para las empresas que desean analizar los resultados de su personal e identificar el talento, es la cuadrícula de nueve cajas (Butteriss, 2008).

Esta metodología es aplicada sólo en algunas empresas y permite a los líderes conocer el nivel en que se encuentra su personal y el potencial de crecimiento que tienen, con lo que pueden desarrollar tanto planes de sucesión como planes de desarrollo para aquellos que lo requieran, es decir, se le puede dar diversos usos y su modelo es muy flexible, por lo que las organizaciones pueden personalizar los valores que desean reflejar a fin de obtener la información que ellos consideren relevante.

Una variable muy interesante de este método de evaluación es la utilidad que tiene esta herramienta para conocer al personal de una manera más profunda y basándonos en dos rubros muy importantes, por una parte, nos traza el *potencial* del individuo en un eje que contempla lo que el personal puede otorgar a la

organización, es decir aquellas habilidades y/o conocimientos con que cuentan. Mientras en el otro, nos presenta el *rendimiento*, que está conformado por la valoración del desempeño que ha tenido, con lo que se crea una rejilla que nos permite identificar y colocar al personal en nueve categorías, que van desde potencial bajo / potencial alto y bajo rendimiento / alto rendimiento (Butteriss, 2008).

Estos ejes nos reflejan por un lado lo que el individuo trae consigo (potencial), es decir, todas aquellas cualidades y conocimientos con que cuenta y el grado en que los posee o puede desarrollar. Y por el otro lado, nos presenta ¿cómo se ha reflejado ese potencial en acciones? (rendimiento), lo que complementa la rejilla. Así, tenemos un panorama integral que nos muestra el desempeño que ha tenido la persona en sus actividades y las capacidades que tiene (intelectual, emocional, etc.); teniendo ambos valores podemos relacionarlos y conocer las áreas de oportunidad de la persona y saber si existe alguna conexión entre éstas y su alto o bajo desempeño.

A continuación, se muestra un ejemplo de la cuadrícula de 9 casillas (ver Tabla 3), seguida de las definiciones de las personas que encajan en cada categoría o cuadrante, estas definiciones se han utilizado para la evaluación del talento en muchas organizaciones.

Tabla 3. Descripción de cuadrantes de la Matriz de Administración de Talento

<p>En general, tiene experiencia limitada en el rol No cumple con las obligaciones actuales al nivel óptimo Tiene potencial para mejorar</p>	<p>Excede los requisitos y expectativas del trabajo / rol / o Excede en objetivos de rendimiento personal Tiene un alto grado de flexibilidad más allá del rol actual Tiene habilidad de gerente general</p>	<p>Excede los requisitos y expectativas del trabajo / rol y / o Excede en objetivos de rendimiento personal Puede formar cultura y estrategia Puede manejar una responsabilidad mucho mayor</p>
<p>Experiencia limitada en el rol No cumple con las expectativas requeridas Tiene potencial para asumir una mayor responsabilidad en el futuro</p>	<p>Cumple todos los requisitos y expectativas del trabajo / rol Alcanza todos los objetivos de rendimiento personal Orientación al crecimiento y resultados en consonancia con la posición actual Habilidades gerenciales bien desarrolladas</p>	<p>Buena ejecución de las tareas actuales Posibilidad de mayor responsabilidad u otra posición Altamente flexible</p>
<p>No alcanza completamente todos los objetivos de rendimiento personal Necesita entrenamiento para ver si otra posición es más adecuada No cumple con los requisitos y expectativas del trabajo / rol</p>	<p>Alto grado de conocimiento profesional Necesita metas claramente definidas Puede estar limitado en motivación y poder gerencial Jugador de nicho con movilidad limitada</p>	<p>El rendimiento excede las expectativas Necesita metas claramente definidas Tal vez limitado en motivación Jugador de nicho con pocas perspectivas de movilidad</p>

Fuente: Butteriss (2008)

Como se puede apreciar en la tabla anterior, la información que se puede obtener con esta metodología nos da la oportunidad de generar planes específicos para cada tipo de personal, desde aquellos que necesiten capacitación hasta aquellos que estén listos para ocupar posiciones más altas, o incluso aquellos que quizá se encuentran estancados en el lugar de trabajo y es tiempo de

desvincularlos del mismo.

Las personas ubicadas en el recuadro superior derecho corresponden a aquellos que poseen atributos que las empresas desean conservar y desarrollar, ya que es el personal que puede ser tomado en cuenta para asumir nuevas posiciones de mayor peso en la organización (candidatos a sucesión). Mark Bornemann de la empresa Lo Jack (citado en Butteriss, 2008) tiene sus propias descripciones que ha encontrado con respecto a las personalidades que se pueden ubicar en la matriz; en la casilla superior derecha están ubicadas las personas que él considera que realmente impulsan el desarrollo del liderazgo y el talento superior dentro de las empresas, por lo que los considera los impulsores y agitadores, siendo por ello el personal al que vale la pena retener.

En la segunda casilla de la fila inferior (izquierda a derecha) ubica a los “controladores del negocio” es decir, aquellos empleados que tienen resultados que cubren las expectativas, pero no logran llegar a la excelencia. En la primera casilla de la segunda fila (izquierda a derecha) ubica al personal que el categoriza como “contribuidores clave”, que son aquellos profesionales sólidos que cumplen con su trabajo y dan un extra al hacerlo. Finalmente, encontramos en la tercera casilla de la fila inferior (izquierda a derecha) al personal de “alta intervención” que son quienes necesitan ayuda para desarrollarse o trasladarse a otro lugar de la empresa, con el fin de tener más éxito o salir adelante. Las descripciones anteriores representan “códigos de potencial”, Rodríguez (2004) menciona que estos códigos se utilizan para facilitar la gestión de los resultados y conseguir una interpretación unificada como letras y números. Además asegura que, “estas letras

o números corresponden a una descripción de carácter genérico, en la que se visiona el nivel de puestos que la persona puede alcanzar, cuándo se estima que puedan alcanzarlo y qué ha de suceder para que esto ocurra” (p. 129).

Podemos encontrar varios ejemplos de la aplicación de la cuadrícula de nueve cajas, pero sin lugar a dudas, la más conocida es la que realizó General Electric (GE), ésta cuadrícula ayudó a los gerentes a compilar los datos del personal de la organización en una única herramienta que permitió que vieran tanto el rendimiento actual de sus colaboradores como el rendimiento potencial que pueden alcanzar, permitiendo con ello que se determinaran las necesidades de los empleados de manera personal y con ello fincar los pasos que tendrían en la organización (Scott, 2016, p. 184). Gracias a esta herramienta GE cuenta con planes de sucesión y tiene vistos a por lo menos dos o tres candidatos que podrían cubrir incluso los puestos más altos, pero como ya se ha comentado anteriormente, estos datos también se pueden usar para predecir las trayectorias profesionales de los empleados y para anticipar cuándo y dónde surgen las oportunidades de promoción.

Las cuadrículas de nueve cajas son usadas como inventarios de habilidades del personal que ayudan a detectar los niveles cognitivos y de competencias que tienen los empleados, su experiencia y habilidades que han forjado a través del tiempo y todo un historial relacionado con su preparación y desempeño en la empresa. Algunos ejemplos de organizaciones que usan inventarios para detectar las capacidades de sus empleados son Procter & Gamble y HSBC y las usan a su vez para el reclutamiento de candidatos que

podieran cubrir los puestos.

Esta herramienta es muy utilizada en el ámbito laboral en materia de evaluación personal que aunque se desconocen sus verdaderos orígenes, ha tenido una serie de adaptaciones según sea la necesidad de cada organización, como es el caso de este estudio.

CAPÍTULO 2. COMPETENCIAS LABORALES

Entenderemos las competencias laborales por medio de su expresión en comportamientos observables. En otras palabras, Alles (2007) expresa que, “los comportamientos hacen visibles las competencias” (p. 51). Es decir, determinaremos el nivel de dominio de una persona sobre una competencia según los comportamientos que podamos observar, tornando la evaluación de objetividad.

Es por ello que el comportamiento de los colaboradores es la forma idónea de identificar el grado de una competencia y la más cercana para “predecir” el futuro, con base en el pasado. Que si bien, no es un indicador absoluto, nos ofrecerá una forma objetiva de estudio del potencial y desempeño de los colaboradores.

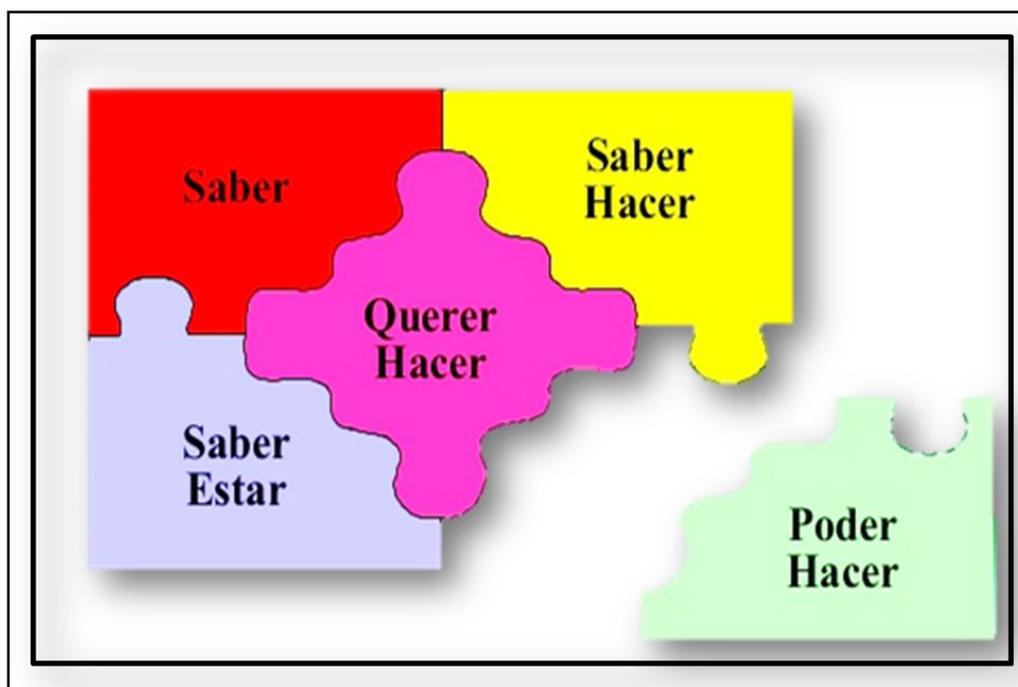
Uno de los primeros autores que relacionó las competencias con el ámbito laboral fue Mertens (citado en Vigier, 2015). Las asoció con la generación de ventajas de organización, estrategias de productividad y gestión de recursos humanos. Este autor tomaba en cuenta tanto las transformaciones productivas ocurridas, como la mayor presencia que tenían la competencia mundial y la calidad en los productos que debía ofrecer la organización.

Por su parte, Cuesta (2013) afirma que la gestión de competencias tiene origen en la Psicología Organizacional e inició inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso. En otras palabras, la gestión por competencias laborales tiene su auge en el intento de descifrar qué era lo que

haría que las personas se desempeñaran de manera óptima, entre un paradigma positivista y la corriente pragmática.

Vigier (2015) con un enfoque holístico, propone que para que una persona manifieste los comportamientos que integran una competencia es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos: el saber, el saber hacer, el saber estar, el querer hacer y el poder hacer. Pereda y Berrocal (2005) Lrefuerzan este planteamiento (ver Figura 3) y nos ofrece la siguiente figura como ilustración.

Figura 3. Los componentes de las competencias



Fuente: Pereda y Berrocal (2005)

A continuación, exponemos las descripciones de estos elementos que Vigier (2015, p. 268) propone:

- El saber: conocimientos relacionados con los comportamientos implementados en la competencia. Estos conocimientos pueden ser técnicos o sociales, además se incluye la experiencia que adquirió el individuo.
- El saber hacer: habilidades y destrezas necesarias para la práctica del conocimiento. Esta praxis se aprecia en la solución de problemas que el trabajo plantea. Incluye habilidades técnicas, sociales y cognitivas interactuando entre sí.
- El saber estar: actitudes e intereses acordes a las características del entorno organizacional y social. Aquí se incluyen los comportamientos, valores, creencias y actitudes del individuo, facilitando o dificultando su actuar cotidiano.
- El querer hacer: involucra aspectos motivacionales referentes a la responsabilidad de la persona al querer hacer los comportamientos que componen la competencia. Este elemento integra los factores de carácter interno y externo a la persona.
- Poder hacer: que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos de cada competencia. Aquí se integran características personales y de la organización.

Si recordamos los elementos que integran las competencias, podemos fácilmente reflexionar sobre la interacción que deben de mantener, para que el personal pueda desarrollar al máximo nivel las competencias necesarias para su

puesto y naturalmente para la organización.

2.1 Definición de Competencia Laboral

Al revisar la literatura relacionada con las competencias podemos encontrar que el término “competencia” de acuerdo con el análisis etimológico que realizó Corominas (citado en Alles 2006, p.30) deriva del latín, “*competere*” que significa encontrarse, coincidir; y deriva de “*petere*” dirigirse a pedir; es decir, alguien que es adecuado o apto. Sin embargo, el término en castellano tiene dos acepciones que presentan enormes variantes, pero surgen en el mismo siglo, por un lado, encontramos la “competencia” como un término que se refiere a la pertinencia o incumbencia de algo, y por otra parte encontramos el sustantivo “competencia” bajo el supuesto de contender o rivalizar según lo que plantea Levy Levoyer (citado en Preciado, 2006). Lo anterior hace imprescindible denotar que se considerará el término aplicado únicamente en el ámbito laboral.

El término “competencia” en el entorno laboral, cobró impulso gracias a McClelland, en la década de los 70, derivado de los resultados de sus investigaciones para identificar las variables relacionadas con el desempeño laboral; él la definió como la característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo.

Buscaba ligar el comportamiento sobresaliente de los trabajadores con características que permitieran evaluar realmente las causas de dicho rendimiento, en contraste con aquellos que tenían un desarrollo promedio, identificando a su vez si las competencias se habían obtenido a lo largo de la vida sin necesidad de

certificaciones o títulos que las avalaran.

Otras definiciones del término competencia que Moreno *et al.*, (2004, p. 62) en un valioso concentrado nos ofrecen, son las siguientes:

- Características de fondo de un individuo, que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto (Boyatzis, 1982).
- Características personales que posibilitan unos resultados superiores en un puesto, organización y cultura dadas (Fernández, 1995).
- Cualquier característica o dimensión del individuo que esté relacionada de forma directa con la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo (Sánchez y Valldeperes, 1998).
- Características personales que incluyen conocimientos (saber), aptitudes (saber hacer) y actitudes (querer hacer) y hacen que una persona tenga éxito en una empresa con su estrategia y cultura específica (Cantera, 1999).
- Características de las personas que tienen relación directa con la actuación de éxito y el rendimiento en el trabajo. En sentido amplio se componen de conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos (Arráiz, 2000).
- Conjunto integrado de conocimientos, habilidades, motivos y rasgos que un individuo puede desplegar de forma organizada en relación con una actividad o conjunto de actividades dentro del marco organizativo (Mamolar,

2001).

Asimismo, encontramos definiciones que se utilizaban como referentes en diversas investigaciones, algunas que utiliza Preciado (2016, p.23 y 24) al abordar el tema de los modelos de evaluación por competencias son los siguientes:

- Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable. (Ansorena Cao, 1996).
- Poseer los conocimientos fundamentales, las habilidades sociales y las actividades que permitan al individuo resolver problemas y enfrentar situaciones de contingencia, así como transferir su saber, su saber-hacer y su saber-ser a distintos contextos (Ibarra, 1997).
- Una característica subyacente y permanente que define un patrón de comportamiento o pensamiento que permite a una persona alcanzar excelentes resultados en un rol o situación laboral (Butteriss, 2000).

Posteriormente encontramos que, según la OIT (citado en Vigier, 2015) es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (p. 268).

Otra definición relevante, es la de Gallard y Jacinto (1995, citado en Ruiz, Jaraba y Romero, 2005, p. 140), para quienes la competencia es un saber que se sitúa entre el saber y las habilidades concretas; por lo que su definición contempla

por un lado tener conocimiento, pero sin hacer a un lado las acciones que permiten evidenciar dicho conocimiento de manera práctica. Conforme el término maduró, se fueron agregando características a tomar en cuenta, Zafarian (1999, citado en Rodríguez y Posadas, 2007, p.95) integró la iniciativa y la responsabilidad de éxito individual y grupal; es decir, una persona competente no sólo posee un conocimiento y lo pone en práctica por medio de ciertas acciones individuales, sino que dichas acciones se relacionan con los objetivos a alcanzar y se pueden desarrollar con el apoyo y cooperación de colegas expertos.

De acuerdo con esta misma instancia y con una conveniente referencia de sitio, en México, la definición que se utiliza dentro del sistema por competencias para definirla es:

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas, para un desempeño efectivo (Preciado, 2006, p.26).

Con base en las definiciones anteriores, podemos entender las competencias como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente, sustentando sus acciones en el conocimiento, el deseo y la habilidad para lograr objetivos. Asimismo, identificamos que en este término se integran aspectos cognitivos y afectivos que se reflejan en el comportamiento laboral y dan paso a una visión que integra las

acciones y los conocimientos con que cuenta el personal, con lo que se obtiene una nueva perspectiva que nos permite evaluar al personal más allá de los conocimientos con que cuenta y otorgar niveles de dominio a dichos conocimientos y a las habilidades que posee, pero sin dejar de lado los deseos y el empuje que tiene para llevar a cabo las actividades.

En el análisis de las competencias, podemos identificar tres componentes que han sido integrados a lo largo de la evolución del término, permitiendo evaluar a quienes ocupan determinados puestos de trabajo, estos son:

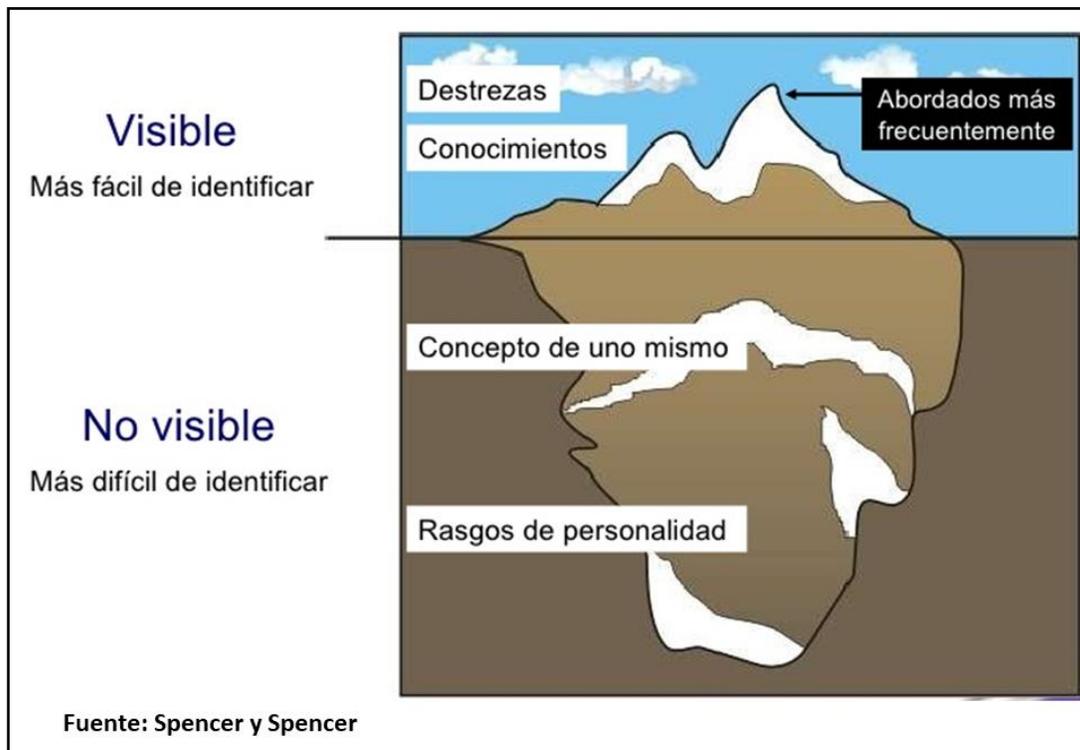
- La cualificación: Que pone de relieve qué es lo que sabe el personal, es decir, su conocimiento.
- El talento: que se refiere a las habilidades, destrezas y capacidades genéricas o específicas.
- Talante: que es la condición ante los demás, las exigencias y los retos laborales, es decir, las voluntades, deseos, gustos y valores (Lévy-Leboyer, 1997, p.18).

Por su parte, Alles (2005, p. 81) nos ofrece un ejemplo muy utilizado para describir el concepto de competencia. Se trata del “Modelo del iceberg”, propuesto por Spencer y Spencer, donde se dividen las competencias en dos grandes grupos. En primer lugar, encontramos las que son fáciles de detectar y desarrollar; como las destrezas y conocimientos (ver Figura 4.). Por otro lado, encontramos las más difíciles de desarrollar y detectar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores, ya que están en el núcleo de la personalidad. Alles (2005),

menciona que en este esquema las competencias son centrales y superficiales (que están en la superficie).

Muchas veces nos enfocamos únicamente en la evaluación de las competencias que podrían verse “a simple vista”, tales como la preparación y conocimientos del candidato, fiándonos en el nombre de la universidad de la cual es egresado y damos por hecho que se encuentra motivado, entre otras características que pueden influir en su desempeño. Es por ello que es altamente recomendable realizar lo contrario; las organizaciones deberían seleccionar sobre buenas competencias de motivación y características y enseñar los conocimientos y las habilidades, comenta Alles (2005, p. 82).

Figura 4. Modelo del Iceberg



Fuente: Alles (2005)

El modelo de iceberg nos permite visualizar las características de las competencias basándose en esta metáfora tan atractiva y fácil de analizar, lo que nos servirá de fundamento para la comprensión de los modelos de competencias, que abordaremos en el siguiente apartado.

Es estratégico para el especialista en recursos humanos, identificar la estricta y sistemática tarea que implicará la identificación y desarrollo de las competencias que están en lo más profundo de la personalidad, para que los procesos de gestión de capital humano tengan éxito.

En resumen, podemos definir las competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para que una persona pueda desarrollar con efectividad su trabajo, de acuerdo con las referencias necesarias según el desempeño esperado en cada área profesional. También podemos discernir que las competencias son identificables, observables y evaluables; y se relacionan con situaciones reales en el ejercicio profesional y sobre todo son susceptibles a un crecimiento o desarrollo a través del tiempo.

2.2 Modelos de Competencias Laborales

Cada vez es más evidente la necesidad de renovación de las técnicas y los métodos que se usan para responder a las necesidades que demanda el actual entorno de la GRH; es por ello que el surgimiento de metodologías que se basan en seleccionar al candidato idóneo para el puesto adecuado, tomando las habilidades con que cuenta y las necesidades de la organización, se han convertido en las más eficaces para dar respuesta a este problema.

Un ejemplo de dichas tendencias para dar respuesta a las demandas del entorno actual, son los sistemas basados en competencias laborales. Pero, así como hay una extensa variedad de definiciones de competencia, existe un espectro exorbitante de modelos de competencias utilizados en las organizaciones. Es necesario tomar en cuenta las características, necesidades y estrategias de cada empresa, para reconocer las competencias que son de mayor importancia entre el personal que la compone.

Lo anterior nos lleva a tener la necesidad de desarrollar inventarios de competencias, que correspondan directamente a determinada organización, por lo que el número de competencias requeridas variara en función del contexto, las actividades, funciones o incluso el entorno cultural de la misma.

Sin embargo, a pesar de existir una amplia gama de sistemas de competencias laborales, diversos autores han propuesto clasificaciones de competencias desde diferentes enfoques, a fin de contar con un punto de partida. En este apartado expondremos un extracto de dicha clasificación de competencias, tomando en cuenta los enfoques que consideramos más relevantes.

Retomando a Oltra (2005), define competencia como “factor que se refiere a los comportamientos y aptitudes de la persona imprescindibles para el desempeño eficaz de un puesto de trabajo” (p. 73). Este autor, propone un modelo que integra veintitrés competencias incluidas en cuatro grandes grupos (p. 74), que se describirán brevemente a continuación:

- a) **Competencias de pensamiento:** relacionadas con la habilidad de analizar, interpretar y relacionar información, hechos y situaciones. También incluye generar nuevas ideas y desarrollo de objetivos. Entre estas están: pensamiento conceptual, pensamiento analítico, pensamiento estratégico, innovación y búsqueda de información.

- b) **Competencias de influencia:** aptitudes y comportamientos relacionados con la capacidad de obtener compromisos de otras personas, considerando sus intereses y preocupaciones. Entre estas se incluye: influencia estratégica, influencia interpersonal, persuasión racional y orientación al cliente.

- c) **Competencias de logro:** son aptitudes que se relacionan con el deseo y la habilidad de conseguir resultados. Entre las cuales se incluyen: iniciativa, orientación al desarrollo, interés por los estándares y orientación a resultados.

- d) **Competencias de autogestión:** aquellas que se relacionan con la capacidad para aprender, desarrollarse y adaptarse a diversos contextos. Incluye: Habilidad para aprender, orientación hacia el propio desarrollo, adaptabilidad, flexibilidad, confianza en uno mismo, autocontrol, tenacidad, perfeccionismo, sensibilidad interpersonal e independencia.

Es importante mencionar que es altamente recomendable, para cada puesto de trabajo identificar el perfil de competencias. Para hacer más fácil esta tarea, se han desarrollado también indicadores de competencia, que confirma Oltra (2005,

p. 96) consisten en la descripción selectiva de los comportamientos y aptitudes que demuestran la existencia de una determinada competencia. Asimismo, para poder apreciar la intensidad con la que esta competencia se precisa o una persona la posee. Bajo esta línea, Vigier (2015) cita a tres autores que considera presentaron las clasificaciones más relevantes.

Mertens (citado en Vigier, 2015, p. 269) clasificó las competencias de la siguiente manera:

- a) **Competencias genéricas:** comportamientos y actitudes propias de diferentes ámbitos de producción. Incluye por ejemplo el trabajo en equipo, habilidades de negociación y planificación.
- b) **Competencias específicas:** relacionadas con aspectos técnicos especializados de algún puesto de trabajo, no tan fácilmente transferibles. Integrando la operación de algún tipo de maquinaria.
- c) **Competencias básicas:** habilidades que son necesarias desde el ingreso a la empresa como por ejemplo la habilidad de lectura, escritura y comunicación oral.

Cardona y Chinchilla (citado en Vigier, 2015, p. 270) presentaron el siguiente orden de competencias, aunque es muy concreta su clasificación, permiten un panorama sencillo para la identificación de las mismas:

- a) **Competencias técnicas o del puesto:** incluye los conocimientos y actitudes necesarias para un desempeño excepcional en alguna tarea o

puesto específico.

- b) Competencias directivas o genéricas:** comportamientos observables que permiten a un individuo tener éxito en alguna función directiva.

Por último, Vigier menciona la clasificación de Bunk (citado en Vigier, 2015, p.270). Este autor expone las competencias, aunque muy parecido el orden de clasificación a los anteriores autores mencionados, hace una distinción particular respecto a la influencia voluntaria de los trabajadores en la organización, un aspecto sustancial y muchas veces poco valorado. Bunk hace la siguiente propuesta:

- a) Competencia técnica:** dominio del conocimiento y destrezas indispensables para un puesto de trabajo especializado.
- b) Competencia metodológica:** reacciones que un individuo tiene para la solución de problemas encomendados al puesto de trabajo, así como para las situaciones imprevistas que se presenten.
- c) Competencia social:** se refiere a los comportamientos orientados hacia la armonía colaborativa con los compañeros de trabajo.
- d) Competencia participativa:** es la capacidad participativa del individuo para involucrarse en las situaciones de la organización y del entorno. También involucra los comportamientos referentes hacia la aceptación de responsabilidades.

Alles (2006, p.82) por su parte, refiere que existen dos grandes grupos que engloban las competencias.

a) Competencias específicas: También conocidas como “derivadas del conocimiento”, son aquellas referidas a lo técnico; ejemplos, la informática, contabilidad financiera, leyes laborales, entre otros.

b) Competencias de gestión: Dirigidas principalmente al comportamiento de las personas en el trabajo o en una situación laboral. Entre estos ejemplos están la iniciativa, toma de decisiones, comunicación, trabajo en equipo, etc.

El modelo anteriormente mencionado, está íntimamente ligado al que proponen Spencer y Spencer (citado en Alles, 2006, p.22), quienes dividen a las competencias en dos categorías: las de “punto inicial” donde encierran aquellas que son fáciles de detectar (conocimiento y habilidad):

- **Conocimiento:** Información que una persona posee sobre áreas específicas.
- **Habilidad:** Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental;

Y las diferenciales, que incluyen a las competencias difíciles de identificar (tales como concepto de sí mismo, características y motivaciones):

- **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea constantemente. Estas dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos.
- **Características:** Rasgos físicos y respuestas referidas a situaciones o

información.

- **Concepto propio:** Actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Recordemos el modelo del Iceberg (ver Figura 4.) de Spencer y Spencer, que revisamos en el capítulo anterior, donde claramente se aprecia estas diferencias y de hecho se pueden observar las características de cada una en cuanto a facilidad de medición y desarrollo.

Aún mencionando muchas clasificaciones de competencias, como las anteriores, queda abierta una amplia posibilidad de orden de ideas, puesto que las competencias tienen una naturaleza altamente diversa, así como las necesidades de las organizaciones para su clarificación. En este aspecto, es claro que no existen competencias universales, el enfoque que se asigne al modelo de competencias, dependerá de la empresa y personal que las emplee. En términos genéricos, la esencia de los puestos de trabajo de cada organización, será la que determine el encauzamiento de competencias que se incluyan en el modelo.

Ante un enfoque de gestión humana, las empresas al tratar de alienarla con la estrategia organizacional encuentran una ventaja en la implementación de un sistema de gestión por competencias. Esta utilidad se ve reflejada en la composición de las competencias esenciales para la empresa o también llamadas Core Competentes (Vigier, 2015, p. 274).

Estas competencias son aquellas que se consideran necesarias para todo el personal que conforma la empresa, en otras palabras, es equivalente a preguntarse, ¿cuáles son las competencias que distinguen al personal de tal o

cual organización?; al determinar el conjunto de competencias que debe tener el personal, podrá ser utilizado como ventaja competitiva ante las demás empresas, aportando un atributo diferencial.

Es importante recordar que las competencias que definan a una organización deberán generar un sentido de colectividad y ser aplicables a todas las áreas de la empresa, para que puedan ser adoptadas por todos los colaboradores, identificándolas como características de la gente que integran la organización. Además, estas competencias deben ser duraderas a través del tiempo, siendo reforzadas constantemente con el actuar cotidiano de todos los colaboradores de una organización.

Es preciso mencionar que la definición de competencias es uno de los procesos que se deberían ejecutar prioritariamente por las empresas, pero es muy común encontrarse con empresas que incluso en la actualidad no le dan tal importancia. Algunas empresas siguen sumergidas en el paradigma tayloriano, a pesar de notar lo deficiente que es él mismo para el entorno actual; es por ello que nos preguntamos ¿cómo implementar un modelo de competencias en una empresa en marcha?

Es determinante este cuestionamiento en el presente trabajo, porque es lo que puntualiza la esencia del mismo. En lo que resta de este capítulo, abordaremos teóricamente la implementación de un modelo de competencias según lo que la literatura nos ofrece, para contemplar y entender ampliamente el proceso.

Iniciaremos con el ángulo que ofrece Vigier (2015), él propone que las empresas al intentar alinear la gestión humana con la estrategia de la organización, encuentran como ventaja la convalidación de las competencias institucionales como anteriormente se mencionaron, las competencias nucleares. El mismo autor, ofrece una serie de pasos para la implementación de un modelo de competencias en atención a las necesidades de la organización.

Expone que lo principal es comprender que el modelo que se implementará deberá basarse en la misión, visión y valores. Es decir, el modelo deberá basarse en la estrategia organizacional. Es por ello que, a su vez, estos factores de la organización exigen pericia, porque además de ser cruciales para la dirección de la organización, determinarán un proceso fundamental como lo es la Gestión de Recursos Humanos.

Consecuentemente la práctica del Core Competences de la organización garantizará el éxito de la empresa por medio del cumplimiento de su estrategia, además de generar sustentabilidad en el tiempo al proporcionar una ventaja competitiva ante el mercado, proveerá a la empresa autenticidad, ya que no se podrá igualar o imitar su modelo de competencias.

La determinación de las competencias organizacionales ayudará a describir las características que deben poseer las personas que la integran, es decir, aquellos aspectos que son esenciales para que puedan cumplir con la estrategia organizacional y de esta forma alcanzar la visión de la misma. Es importante destacar que si bien, la implementación de un modelo de competencias es

rigurosa por todo el análisis que conlleva y el conocimiento profundo que se debe tener de la planeación estratégica de la organización, no toma mucho tiempo ponerla en marcha una vez que se conoce este contexto.

La definición de competencias nucleares se tendrá que realizar con “cara hacia el futuro”; anteriormente las competencias esenciales se determinaban según las características de ejecutivos exitosos, pero en la actualidad esta forma de trabajar se considera obsoleta, ya que lo que agrega valor es la visión futura. En este punto podemos preguntarnos ¿qué competencias son necesarias en el personal para alcanzar la visión? La perspectiva que ofrece Vigier (2015), nos facilitará la integración de competencias “generales” para las personas de la nueva sociedad, que hasta este momento se ha estado citando como Era del Conocimiento.

En resumen, en el proceso que se describe Vigier (2015, p. 275), para la implementación de un modelo de gestión por competencias, expone que se deberá contar con la participación de todas las personas de la organización, iniciando con los directivos. Posteriormente se presentará el comienzo formal de esta implementación con la definición de las competencias colectivas de la organización, como ya se mencionó. Estas competencias deberán basarse en la estrategia organizacional. A continuación se presenta el proceso de identificación de las competencias por cada grupo ocupacional, siguiendo los siguientes pasos:

- 1. Analizar los puestos de trabajo:** verificando que los planes estratégicos sean compatibles con la misión. Además, se identificarán las

especialidades profesionales y las agrupaciones de perfiles homogéneos.

- 2. Definición del perfil de competencias requeridas:** Se identificarán las competencias esenciales para cada área y a partir de ello se delinearán los perfiles de competencias. Consecuentemente, se identificarán competencias genéricas, competencias de rol y las competencias específicas de cada puesto.

Una vez identificadas las competencias, se tendrá que elaborar un directorio o diccionario de competencias, es decir, una especie de manual donde se reúnan las competencias junto con su descripción y sus niveles de dominio y descriptores consecutivamente.

Siguiendo el proceso de implementación de un modelo por competencias que propone Vigier (2015), cuando ya tengamos nuestro diccionario de competencias, se identificará el nivel de competencia requerido para cada puesto de trabajo, generando descripciones de puestos por competencias. Estos niveles se refieren al grado de exigencia del dominio de cada competencia, con base en la demanda del puesto.

Es en esta parte donde encontramos la vitalidad del proceso de implementación. Una vez que tengamos identificadas las competencias y conozcamos el nivel de dominio que cada puesto requiere de cada competencia, es momento de evaluar el perfil de cada empleado. Se valorará el nivel real de las competencias identificadas en el directorio que integramos con anterioridad. Esta evaluación arrojará como resultado brechas de desempeño donde se podrá

comparar lo esperado o necesario contra lo real. Los resultados del personal indicarán la dirección que los programas de desarrollo deberán contemplar, para que permitan un ajuste del trabajador al puesto, al sector y a la organización.

Podemos mencionar que el proceso de implementación de competencias ofrece una serie de ventajas a los directivos de las empresas, ya que permiten encausar los comportamientos y actitudes de todos los colaboradores hacia el cumplimiento de la visión con base en las estrategias organizacionales, además promueven un sentido de colectividad entre todos los colaboradores de la empresa al identificarse como personas que buscan un mismo objetivo. También, la delimitación de los grados de dominio de competencias y su medición en el personal, permitirán identificar las necesidades de formación tanto individual como general. Estos planes permitirán trabajar en el desarrollo de las personas para poder alcanzar los niveles requeridos y consecuentemente, lograr el cumplimiento de la visión de la organización.

Es preciso resaltar el papel tan influyente que tiene el perfil del puesto en la definición y evaluación de las competencias laborales, porque es esta descripción la génesis del cumplimiento de las competencias. Además, servirá de guía metodológica a los evaluadores del talento humano, permitiendo una visión holística del desempeño de las personas en su área de trabajo, al agregar valor no sólo a las capacidades cognitivas, sino a todo el individuo como un ser que interactúa constantemente con su entorno y que utiliza muchas más herramientas para enfrentarse a los cambios, de las que se habían pensado en un principio.

En resumen, en la actual Gestión de Recursos Humanos, la postura a seguir es orientada hacia el futuro, es decir, hacia la multihabilidad. La gestión por competencias además de identificar los puestos de una forma más objetiva y seleccionar al nuevo personal con bases concretas y observables, propiciará que la formación continua fomente el desarrollo de las habilidades requeridas, tanto para las organizaciones como para el puesto específico. Además, también facilitará otros procesos como lo son la evaluación de desempeño, el plan de sucesiones y ajustes en incentivos de personal.

2.3 Evaluación del Talento Humano basada en Competencias

En las organizaciones actuales se presenta una constante búsqueda por adaptarse a los acelerados cambios de la sociedad y los desafíos que se presentan en el entorno laboral. Cada vez es más común encontrarse con formas de organización más innovadoras y que han ido eliminando las estructuras jerárquicas que existían anteriormente en las empresas, hasta el punto de verse en la necesidad de crear nuevos diseños organizativos para administrar al personal y todos los recursos con que cuenta.

Dentro de este mar de cambios, las empresas han optado por ser más flexibles en sus formas de trabajo; y al mismo tiempo, se han vuelto más selectivas para atraer al personal más capacitado y que mejor se adapte con la organización. En capítulos anteriores, se abordó la importancia del Talento Humano en las organizaciones y el impacto que tiene contar con personal capacitado en ellas; pero no sólo es tenerlo en la organización, también es importante desarrollarlo y tener medios para evaluarlo.

Antes que todo, es necesario identificar qué es la evaluación. Para este fin, tomaremos la definición que ofrece Oltra (2005):

Instrumento o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento, actitudes y potencialidades de los empleados de una organización en vistas a lograr una serie de objetivos que permitirán obtener beneficios a todas las partes implicadas (p. 181).

Además, el mismo autor sostiene que la evaluación se hará sobre:

3. El trabajo desarrollado
4. Los objetivos fijados
5. Las responsabilidades asumidas
6. Las conductas observadas

Lo anterior tiene la finalidad de que la evaluación nos permita la planificación de las acciones futuras, un mayor desarrollo de todos los individuos, de los grupos y de la organización. Recordemos que una evaluación siempre nos permitirá identificar la situación actual, analizarla y poder desarrollar planes de mejora en muchos niveles de intervención.

En el caso de la evaluación por competencias, Oltra (2005) expone que están orientadas principalmente a que, a partir de los objetivos de la organización, se valorarán las conductas y actitudes que definen el modo en que cada persona está llevando su tarea. Con este enfoque, se deberán definir las diferentes actuaciones para alcanzar los objetivos de la organización.

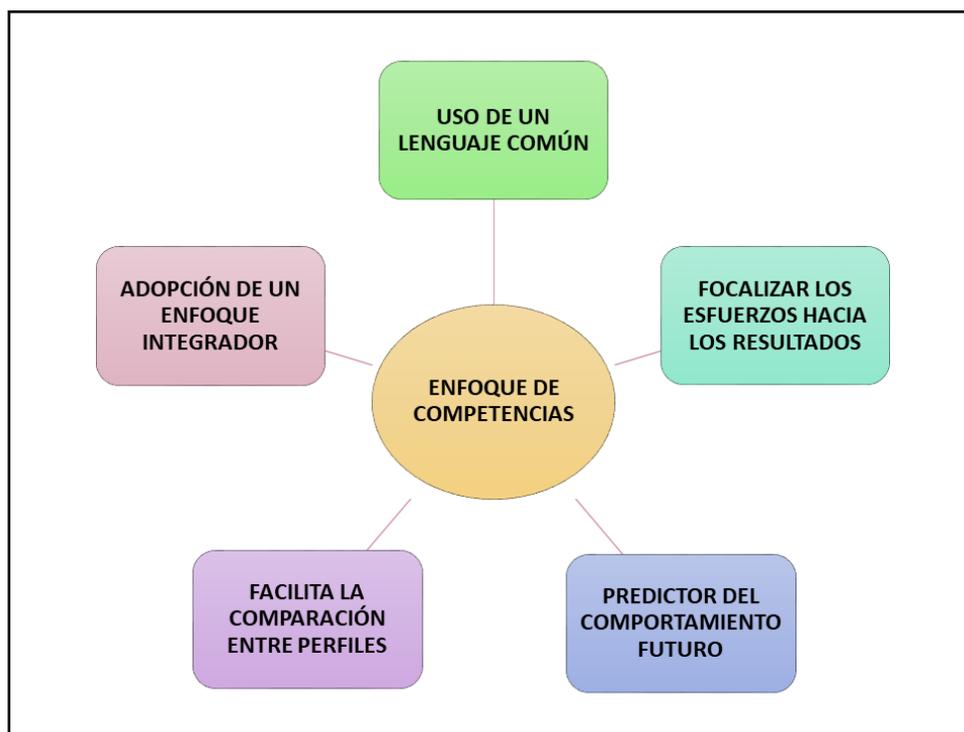
La evaluación por competencias nos asistirá en la valoración y reconducción de las actitudes y comportamientos esperados para el logro de resultados que permitan contribuir a la misión alineada a la visión de la organización. Además, permitirá desarrollar equipos que posean las competencias necesarias para un alto desempeño; y la identificación de los puntos de mejora que a través de la intervención en formación garanticen los resultados esperados.

Por su lado, Pereda y Berrocal (2005, p. 28) sostienen que, entre las aportaciones del enfoque de competencias a la gestión de recursos humanos, están las que durante la selección de personal ayudan a evaluar con facilidad y objetividad al sujeto más adecuado para el puesto. Respecto al potencial como es el caso de este estudio, los autores hacen referencia a que cuando se evalúa el potencial de los empleados, se pretende conocer quién es el más adecuado para promocionar y qué otras actividades podrían desarrollar en la empresa, entre otras ventajas (ver Figura 5.).

También, la medición de las competencias permitirá a los colaboradores de las empresas, ser conscientes del nivel de dominio en que se encuentran y de la importancia e impacto que tiene en la organización su propio desarrollo. A los evaluadores de desempeño, el modelo de competencias les facilitará la observación del comportamiento o desempeño esperado y además, permitirá hacer predicciones de comportamientos debido a la alta probabilidad de repetición de los mismos. Por lo que se puede decir que el enfoque de competencias permite utilizar como predictor del comportamiento futuro, el comportamiento pasado de la persona (Pereda y Berrocal, 2005, p. 30). Además, el contar con perfiles de

competencias específicos, facilitará la comparación con el perfil real del participante.

Figura 5. Ventajas del enfoque de competencias.



Fuente: Pereda y Berrocal (2005)

Seguendo a Alles (citado en Vigier, 2015), la evaluación por competencias incluye una serie de pasos que nos permitirán identificar con éxito las fortalezas y puntos de oportunidad de mejora de cada uno de los participantes en la evaluación, además nos dotará de información valiosa acerca de los empleados. Según la autora, la evaluación por competencias debe iniciar con el establecimiento y ponderación de objetivos de gestión, es decir, debemos empezar con el análisis del rendimiento con base en los objetivos propuestos al área, colaborador, etc. En este punto, tenemos que responder a la pregunta

¿Cuáles son los objetivos que deseamos alcanzar? Estos objetivos deberán valorarse con diferentes grados de importancia. Esto nos ayudará a establecer metas que orienten nuestro comportamiento cotidiano.

Posteriormente se establecerán los niveles de cada competencia requeridos para el desempeño necesario. Los objetivos que se establezcan deberán estar sujetos a una adecuada metodología de establecimiento de objetivos, donde se asegure que sean alcanzables y medibles. Esto brindará claridad tanto al evaluador como a los colaboradores para determinar el comportamiento idóneo que permita alcanzar los objetivos.

Para establecer los niveles de cada competencia, se recomienda basarse en escalas estandarizadas de medición tipo Likert. A continuación, se presenta una escala típica a modo de ejemplo:

1. Excelente.
2. Muy bueno.
3. Normal (desempeño esperado para la posición)
4. Necesidad de desarrollo.
5. Necesidad de mejora urgente.

En términos generales, la ejecución de este tipo de método consiste en definir las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos. Por una parte, el conjunto de competencias organizacionales y por otra, para el perfil del puesto de trabajo. Posteriormente se diseñarán los instrumentos que medirán los

comportamientos con base en la escala anteriormente establecida, que permitirá identificar el grado demostrado que los empleados poseen en relación con cada competencia.

Hasta ahora hemos estudiado las ventajas y facilidades que nos brinda la metodología por competencias, pero ¿qué encontramos como desventaja de la aplicación de las competencias a la gestión de procesos de recursos humanos? A decir verdad, son muy pocas las desventajas, pero si no se presta la atención necesaria, pueden tomar gran protagonismo. Pereda y Berrocal (2005) sostienen que las dos desventajas principales son: el decir que las competencias no existen y que las competencias no se pueden estudiar científicamente.

Respecto a la primera, se dice que las competencias no existen como tal, que son constructos que representan los comportamientos que llevan a cabo las personas competentes y nos facilitan el trabajo al agrupar comportamientos similares (Pereda y Berrocal, 2005, p. 33). La segunda postura, sostiene que las competencias no se pueden estudiar científicamente porque se definen como un conjunto de comportamientos que permiten tener un rendimiento excelente en un trabajo concreto y una organización concreta.

En referencia a estas posturas podemos decir que los comportamientos son principalmente los elementos que dotan a la evaluación por competencias de objetividad, ya que es observable y por lo tanto comprobable. También podemos mencionar que, respecto a la segunda postura, los perfiles de competencias nunca podrían generalizarse ya que como hemos mencionado, los puestos, las

organizaciones y el mundo en general está sujeto a cambios al paso del tiempo y es ahí donde encontramos un enriquecimiento en cuanto al perfeccionamiento de la competencia.

Aludiendo nuevamente a la evaluación del rendimiento y a su juicio sobre la eficacia y la eficiencia con que un empleado realiza su trabajo actual, el enfoque de competencias nos facilitará la identificación de la brecha de diferencia entre lo deseado y lo real, además tendrá gran utilidad para el personal que administra los procesos de recursos humanos en el momento de realizar planes de desarrollo individual, así como el seguimiento de los mismos. Habrá mayor facilidad de alineación a los objetivos y estrategias organizacionales y también el personal sabrá cuáles son los comportamientos que deben adoptar para cumplir con ellos.

En cuanto a la evaluación del potencial con enfoque en competencias, en comparación con la evaluación de rendimiento que se centra en la situación actual o pasada del colaborador, el potencial se centra en su futuro; esto es, en palabras de Pereda y Berrocal (2005) “en lo que la persona puede llegar a hacer o ser dentro de la organización” (p. 255). Por el alto riesgo de error en estas “predicciones” se deberá someter el proceso a una evaluación estricta y sistemática.

Este tipo de evaluaciones generalmente se acostumbra a utilizar para tratar las sucesiones de puestos o promociones. Es relevante mencionar que, en su forma tradicional, representan un alto coste temporal y económico, coste que se ve reducido si se implementan con un enfoque de competencias, al disminuir la

ambigüedad de la propia evaluación.

Estas predicciones se realizan desde que el trabajador se postuló a la candidatura del puesto. Es por ello que, al realizar la entrevista inicial, de forma paralela se está evaluando el potencial de desarrollo de individuo en la organización. Respecto a esto Pereda y Berrocal (2005) mencionan:

En primer lugar, es preciso tomar una decisión sobre la adecuación del candidato al puesto de trabajo y a la organización y en segundo lugar son muchas, cada vez más, las ocasiones en que el responsable de llevar a cabo la selección debe emitir un juicio sobre el cual parece ser que sería la evolución futura del sujeto en la compañía. En este caso, si se suele hablar de que se ha hecho una evaluación del potencial del candidato. (p. 255)

Además, el mismo autor destaca que en ambas situaciones se está tratando el potencial del candidato, sólo se diferencia en el aspecto temporal. En la entrevista inicial se visualiza el potencial y rendimiento a corto plazo y en la segunda situación, la evaluación es a largo plazo. Es conveniente hacer mención de la similitud de las herramientas de selección con las de evaluación del potencial, ambas se utilizan para conocer las características de la persona y si desde un principio se han implementado de forma sistemática y rigurosa, se facilitará la evaluación de potencial periódica.

Si como en el caso anterior ya se cuenta con información esencial para determinar quién tiene alto potencial de desarrollo, no será necesario evaluar el potencial de toda la organización, únicamente se realizará enfocándose en

aquellas personas con posibilidades de promoción. Este planteamiento tiene implícito el concepto de plan de carrera, que si bien, lo hemos mencionado a lo largo de esta investigación, no hemos ahondado en él.

Pereda y Berrocal (2005), definen un plan de carrera como el “programa para facilitar el desarrollo profesional de los empleados, dentro del marco definido por la estrategia de la empresa, en función de sus competencias, intereses y valores” (p. 256). Los mismos autores ofrecen otra definición, entendida desde otra perspectiva, el plan de carrera personal es el programa que permite definir los caminos profesionales más probables que pueden seguir los empleados en función de los perfiles de exigencias de los puestos (Pereda y Berrocal, 2005, p. 256).

En nuestras palabras, podemos mencionar que un plan de carrera organizacional y un plan de carrera personal no son lo mismo. Por su parte, el plan de carrera organizacional indica los caminos ascendentes que el colaborador puede ocupar, tomando de referencia la jerarquía organizacional; mientras por su parte, el plan de carrera personal indicará el desarrollo del colaborador en materia de funciones o habilidades, ya sea en su mismo puesto o en otro, pero de una forma de movilidad horizontal, no vertical como es el caso del plan de carrera organizacional. En ambos casos, la evaluación del potencial nos indicará si el colaborador es apto o está preparado para los posibles cambios.

Tomando en cuenta estos aspectos, se puede hablar en términos de evaluación de potencial como proceso de la gestión del capital humano y como un

aspecto integrado a todos los demás. La evaluación del potencial, como indicador de promoción, indican Pereda y Berrocal (2005), sigue unas fases en las que se debe trabajar de forma sistemática entre las cuales se incluye la elaboración de perfiles de los puestos de la organización, especificando claramente las exigencias del mismo, definición de los caminos o carreras profesionales dentro de la empresa y la evaluación del potencial de las personas (información académica, resultados psicométricos, evaluaciones de competencias, evaluaciones de rendimiento, experiencia anterior, tanto dentro como fuera de la empresa y otros datos personales).

2.3.1 Entrevista por competencias.

Al implementar un sistema basado en competencias laborales, es importante tomar en cuenta todos los rubros que abarca su ejecución, los cuales están relacionados con el proceso de selección, capacitación y evaluación de personal; sin olvidar que dichos procesos tienen como fundamento la planeación estratégica de la organización y por ende, es gracias a ella que se determinan las competencias que serán solicitadas por la empresa para la consecución de los objetivos organizacionales.

Uno de los procesos donde se deben implementar primordialmente es en la selección del personal, ya que es el primer filtro que tiene la empresa para integrar a los candidatos idóneos al puesto de trabajo, a la organización y las características de la misma. En el proceso de selección existen diversos métodos para elegir al candidato idóneo, pero uno de los más utilizados es la entrevista por

la facilidad de su aplicación. Pereda y Berrocal (2005, p. 173) mencionan que es una de las principales técnicas de evaluación del personal y seguramente la más utilizada en el mundo occidental; sin embargo, a pesar de su fácil aplicación conlleva la necesidad de saber cómo entrevistar, ya que como Alles (2005) menciona, nuestro desafío es ver más allá de las apariencias.

Antes de indagar más en el tema, es importante definir qué es una entrevista. Preciado (2005) la define como un “proceso de comunicación interpersonal que tiene como finalidad, obtener información previamente establecida” (p. 175). En términos de selección de personal el mismo autor define la entrevista tradicional de la siguiente manera:

La entrevista es una conversación preparada en la que el entrevistador, por una parte, informa al candidato sobre el puesto de trabajo y la empresa a la que desea incorporarse y, por otra, recoge información sobre el candidato, que le permitirá determinar si posee las competencias exigidas para desarrollar el trabajo, y sus posibilidades de proyección futura dentro de la empresa. (p. 175)

Por su parte, Alles (2005) define a la entrevista como un diálogo que tiene como base un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Además, agrega que entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y una acción recíproca entre ambos.

El éxito de la entrevista dependerá también de las preguntas que se planteen, cómo se pregunten y especialmente en el saber escuchar. Existen muchos tipos de preguntas, con base en el fundamento de Alles (2005), destacan las siguientes:

- **Preguntas cerradas:** son aquellas que se responden con una sola palabra, donde generalmente se contesta sí o no. Y de estas respuestas pueden derivar otras preguntas.
- **Preguntas de sondeo:** son preguntas sencillas que buscan encontrar información más detallada, tales como ¿por qué?, ¿cuál fue la causa?, etc.
- **Preguntas hipotéticas:** en ellas se plantea al entrevistado una situación hipotética ya sea relacionada con alguna práctica relacionada con el puesto o más dirigida hacia la comprobación de conocimientos.
- **Preguntas malintencionadas:** aquellas que obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables. No es aconsejable formularlas.
- **Preguntas provocadoras:** estas preguntas pueden “agredir” al entrevistado, pero se afirma que pueden ser útiles para la evaluación de la reacción del candidato ante las sorpresas.
- **Preguntas que sugieren la respuesta esperada:** son aquellas preguntas donde se orilla al candidato a responder algo que pareciera ser lógico.
- **Preguntas abiertas:** este tipo de preguntas invitan al entrevistado a exponer información ilimitada sobre el cuestionamiento. En ellas se puede obtener mucha información donde podemos paralelamente encontrar aspectos importantes para evaluar su desempeño. También se manifestarán otros factores como el lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de la exposición, expresión corporal, etc.

La selección del tipo de preguntas que se formularán para la entrevista dependerá del objetivo de la misma. Es importante recordar que el entrevistador es el modulador de la entrevista y con base en el objetivo que pretende alcanzar, deberá del mismo modo focalizar las respuestas del candidato.

La entrevista clásica ha sido muy criticada, debido a que para su implementación es necesario tener mucha experiencia en la misma, ya que tiende a la subjetividad si el entrevistador no es experto o no cuenta con la preparación necesaria. Entre sus principales problemas Pereda y Berrocal (2005) destaca los siguientes:

- La información que concentra habitualmente es escasamente rigurosa y sistemática.
- La actitud del entrevistador influye en la interpretación de las respuestas obtenidas.
- “La primera imagen” llega a tener mayor importancia sobre las decisiones del entrevistador.
- Los entrevistadores suelen tomar la decisión final.

A pesar de las diversas críticas recibidas a la entrevista tradicional, ha demostrado ser un instrumento de gran facilidad de implementación, además permite recoger gran cantidad de información de los entrevistados.

Por los diversos tipos que existen y la amplia gama de información que nos ofrece; sin duda es una herramienta básica para la selección del candidato que se

ve enriquecida al momento de integrar las competencias laborales. Pereda y Berrocal (2005) mencionan que la entrevista por competencias surge como respuesta o alternativa ante la rigurosa experiencia exigida para la aplicación de la entrevista clásica. Pero ¿cómo se logran integrar dichas competencias para ser medibles en un método tan subjetivo?; como lo menciona Levy Levoyer (citado en Preciado 2006), se trata de un “método de incidentes críticos” donde por medio de los entrevistados se obtiene información de sucesos vividos por los mismos, en los cuales debieron resolver algún problema, tener ciertos comportamientos o acercarse a determinados objetivos. Dichas situaciones deben ser descritas con precisión para que permitan la evaluación por medio de los parámetros que se han establecido previamente para identificar el nivel de dominio que se requiere.

El método de incidentes críticos fue implementado originalmente por el coronel J. C. Flanagan durante la Segunda Guerra Mundial en los programas de psicología de las Fuerzas Aéreas de los Estados Unidos de América. Flanagan (1954) define la técnica como un conjunto de procedimientos que permite recopilar observaciones directas del comportamiento humano, que tienen un significado especial y cumplen criterios definidos sistemáticamente. En términos conceptuales Flanagan sostiene que, un “incidente” es aquella actividad humana que es lo suficientemente completa que permite hacer predicciones sobre la persona que realiza el acto. Por su parte, el término “crítico” hace referencia a la claridad que el observador tiene sobre el acto en cuestión y sobre los efectos o consecuencias que producirá esta conducta.

Flanagan (1954) asegura que el aspecto fundamental para la técnica de incidentes críticos es la categorización de la información que el observador recopiló. Una vez que se ha desarrollado un sistema de clasificación para cualquier tipo de incidentes críticos, se puede lograr un grado bastante satisfactorio de objetividad al ubicar los incidentes en las categorías definidas.

Teniendo presentes los aspectos que integra la técnica de incidentes críticos, advertimos que la entrevista por competencias permite combinar las características de la entrevista tradicional con criterios objetivos y sumamente confiables mediante procedimientos estandarizados de evaluación de personal.

Por su parte, Alles (2004, p.114) cuenta con una amplia colección de libros relacionados con este tema, en los cuales determina las siguientes características para este tipo de entrevista:

- Se utiliza una “estrategia estructurada de exploración” para lograr obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve, es decir, no seguir una secuencia de pregunta, como ocurre normalmente.
- Obtiene “comportamientos concretos”, que tuvieron lugar en el pasado (por ejemplo, acciones, logros, liderar proyectos, etc.)
- Va más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace. Logra averiguar “lo que de verdad hace”.
- Se centra en lo que el entrevistado realiza con relación a lo que asegura el “éxito en el puesto”.

Los puntos expuestos anteriormente son relevantes en la implementación de la entrevista por competencias, ya que cada uno de ellos nos permite obtener información extra que no se obtendría con una entrevista tradicional, lo cual hace de la entrevista por competencias una herramienta enriquecedora al proceso de selección. Sin embargo, no debemos olvidar que pese a la integración de las competencias a dicho proceso este no pierde la subjetividad y flexibilidad de la entrevista convencional por lo que es importante tomar en cuenta que para la aplicación de una entrevista por competencias óptima, es necesario dejar de lado el estilo tradicional de la entrevista para adoptar el ritmo que se adquiere al integrar las competencias, planeando y organizando el análisis que se realizará de cada una de las mismas.

Dicho lo anterior, podemos mencionar que, en términos concretos, la entrevista de competencias es definida por Pereda y Berrocal (2005) de la siguiente forma, “es una entrevista semiestructurada, focalizada en la obtención de ejemplos conductuales de la vida laboral, académica y personal del entrevistado, susceptibles de ser utilizados como predictores de sus comportamientos futuros en el trabajo” (p. 190).

Con base en Alles (2005), consideramos relevante recordar que, para poder realizar una entrevista por competencias, es fundamental contar con las competencias que se pretenden medir. Se requiere un perfil de puesto por competencias, donde estas últimas, estén estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e impliquen las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

Para que la entrevista por competencias sea efectiva no debemos olvidar que tiene que someterse a una serie de fases que permitan realmente identificar el comportamiento como un predictor. Pereda y Berrocal (2005) nos facilitan la siguiente información (ver Figura 6.) respecto a las fases de implementación de una entrevista por competencias.

Con base en la Figura 6, podemos observar que la entrevista por competencias tiene un procedimiento muy apegado al de la entrevista tradicional, donde se realiza la preparación o estructura de la misma, así como la determinación de los aspectos logísticos. La entrevista se iniciará naturalmente con la presentación del entrevistador y los objetivos de la misma, para después dar pie al desarrollo, que es la parte medular, ya es donde se obtendrá la información elemental. Se realiza una comparación con el perfil esperado y finalmente se realiza un informe. A continuación, detallaremos cada una de las fases con base en el estudio de Pereda y Berrocal (2005).

Figura 6. Fases de la entrevista por competencias



Fuente: Pereda y Berrocal (2005).

En la preparación de la entrevista generalmente se hace referencia a cuatro aspectos básicos: el contenido de la entrevista, el entorno físico, horario y duración, así como la disposición del entrevistador. En cuanto al contenido de la entrevista, es fundamental analizar la descripción y el perfil de exigencias del puesto, reunir y analizar la información disponible del candidato (como el tradicional Currículum) y realizar una guía de la entrevista; este último punto es relevante, ya que cada entrevistador debe buscar su propia forma de trabajo.

Una vez que se tenga estructurada la información que se pretende obtener, se deben determinar las preguntas de la entrevista, las cuales deberán estar basadas en las definiciones operativas de las competencias y en los

comportamientos que han demostrado estar directamente relacionados con un rendimiento excelente o bueno en un puesto de trabajo.

Recordemos que en una entrevista por competencias se pretende recoger ejemplos de comportamientos del candidato, tanto de su vida personal, académica y laboral lo más recientes posibles. Para poder obtener ejemplos conductuales, se debe empezar con preguntas abiertas para posteriormente introducir preguntas específicas y concretas sobre los detalles que rodearon la situación (Pereda y Berrocal, 2005, p. 193). Estos comportamientos son los que permitirán al entrevistador determinar la veracidad de los hechos expuestos y si los comportamientos que el candidato generó son los que el puesto requiere.

En cuanto a la estructura del contenido, el entrevistador deberá tener presente que el objetivo inmediato es que el candidato relate situaciones de su vida donde haya tenido que actuar de alguna forma relacionada con las competencias que se desea evaluar. Si el ejemplo que el candidato proporciona no es relevante, el entrevistador tendrá que solicitar algún otro que le permita identificar la conducta deseada.

Respecto al entorno físico, es importante realizar la entrevista en un lugar donde el candidato no tenga distracciones y que ambas partes (entrevistado y entrevistador) eviten las interrupciones, como llamadas telefónicas o personales. También debe preverse la duración aproximada de la entrevista, así como la programación de las mismas.

Siguiendo las fases de la entrevista por competencias que propone Pereda y Berrocal (2005), una vez finalizada la preparación del contenido de la entrevista, continúa el inicio de la entrevista. En esta fase, es importante disminuir la ansiedad del entrevistado, ya que es un momento de tensión para él; para ello el entrevistador deberá presentarse y encuadrar la entrevista, es aquí donde se hablará sobre el objetivo de la misma y se establecerá el conocido rapport (familiarización de la persona con la situación de la entrevista). Es relevante mencionar que durante la entrevista se deberán tomar notas de lo que se considere relevante de las respuestas del candidato o los aspectos pertinentes para el entrevistador.

Después de establecer un ambiente agradable, es momento de iniciar con las preguntas; para tal fin, es importante que el entrevistador tenga presente el objetivo de la entrevista y formule las preguntas de una manera óptima y clara para que al candidato le sea fácil responderlas. Pereda y Berrocal (2005) recomiendan dar inicio con preguntas abiertas y fáciles de contestar; es decir, que provoquen una reacción favorable en el candidato.

Generalmente se inician las entrevistas de selección con un enfoque hacia la formación del candidato, para identificar genéricamente si realmente cumple con los requisitos del puesto en cuestión; en esta parte de la entrevista se incluyen tanto los conocimientos teóricos como los prácticos. Posteriormente, se indaga en información respecto a su experiencia profesional, básicamente en este bloque de la entrevista se pregunta acerca del contexto y contenido de los puestos y empresas donde el candidato haya laborado. Es importante esta información

porque dará al entrevistador una idea del alcance de desempeño y desarrollo que el candidato puede tener tanto en el puesto como en la empresa.

Alles (2005) menciona que la mejor manera de predecir el éxito del candidato en el puesto al que debe de dar cobertura, es mediante su desempeño en los últimos empleos; por esta razón, es primordial que el entrevistador conozca y comprenda los requisitos del cargo que se ha de cubrir para formular las preguntas pertinentes y obtener información valiosa que nos permita hacer esta predicción.

El siguiente apartado de la entrevista es medular, ya que, al terminarlo el entrevistador deberá contar con la información suficiente para poder tomar una decisión final. En este momento se determinará si el candidato cuenta con el perfil requerido para la cobertura del puesto. Recordemos que en la entrevista por competencias se requiere que el entrevistador formule preguntas sobre hechos específicos del pasado del sujeto (Pereda y Berrocal, 2005, p. 203); estos hechos serán en referencia a su vida laboral, académica o familiar, que demuestren las conductas que el candidato haya tenido ante ellos.

Es indispensable que los hechos relatados por el candidato sean lo suficientemente detallados para que el entrevistador pueda determinar con claridad si tiene las competencias requeridas. Para cumplir con este fin, se recomienda ampliamente que el entrevistador solicite más de un ejemplo por pregunta.

Más tarde, se explorarán los intereses y motivaciones del entrevistado; entre los temas más utilizados se encuentran los objetivos del candidato, su plan de carrera y sus intereses profesionales. Esta información ayudará a ubicar las expectativas del candidato y paralelamente a visualizar si el puesto y la empresa podrán cumplir con ellas. Antes de iniciar con el cierre de la entrevista, es especialmente importante preguntar al candidato si hay información que considere relevante por aportar y que no se haya expresado en el desarrollo de la entrevista.

Finalmente, el entrevistador dará apertura al cierre y despedida de la entrevista; para este momento es importante que el entrevistador tenga claro si ha recogido la información necesaria para determinar si el candidato cubrirá o no el puesto, y también es aquí cuando se da oportunidad al candidato de hacer preguntas referentes a la entrevista, el puesto o la empresa.

Alles (2005) sugiere que una vez contestadas las preguntas del candidato, el entrevistador debe dar apertura al cierre, dando al candidato la sensación de que se han cubierto todos los puntos que se pretendía revisar y que la tarea fue realizada con satisfacción. El entrevistador puede iniciar con un agradecimiento expreso por la información proporcionada, por el tiempo dedicado y por el interés demostrado por el puesto (Pereda y Berrocal, 2005, p. 207). Así como dotar al entrevistado de la fecha aproximada en el que se le comentará el resultado de las decisiones que haya tomado la empresa y la forma en la que se le hará llegar.

Posterior a la entrevista, el entrevistador hará un resumen o registro, donde expresará la adecuación del candidato al puesto, o en el caso contrario identificará

los aspectos que no se cumplieron del perfil requerido. Es importante y altamente recomendado (Alles, 2005) que para realizar el registro de la entrevista se eviten opiniones del entrevistador y se tome una postura estricta al focalizarlas a los requerimientos del puesto. Para poder analizar la información obtenida generalmente se utilizan escalas descriptivas, especialmente en el análisis de las competencias; Pereda y Berrocal (2005) nos ofrecen un formato muy sencillo (ver Tabla 4.) donde se aprecia lo anteriormente dicho.

La utilización de este tipo de formatos ayudará a los entrevistadores a analizar las respuestas de los candidatos, así como comparar los perfiles de todos los candidatos entrevistados. El basarse en los mismos criterios de análisis relacionados con las exigencias del puesto, permitirá tomar una decisión objetiva y acertada.

Tabla 4. Ejemplo de protocolo para la evaluación del candidato

FICHA DE EVALUACIÓN DEL CANDIDATO						
Puesto:			Entrevistado:			
Fecha:			Entrevistador:			
Competencias genéricas	NE	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Ejemplo
A						
B						
C						
D						
E						
F						
Competencias técnicas	NE	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Ejemplo
G						
H						
I						
Observaciones:						
Recomendación: <input type="checkbox"/> Contratar <input type="checkbox"/> No contratar						
Motivos:						

Fuente: Pereda y Berrocal (2005)

Pereda y Berrocal (2005, p. 210) sostienen que el entrevistador al momento de analizar los resultados del entrevistado, deberá tener presente tres factores:

- La persona
- El puesto
- La organización

El entrevistador se orientará a analizar la convergencia de los tres factores para conseguir la satisfacción de la empresa y de la persona. En otras palabras, el entrevistador a través de este análisis deberá visualizar el futuro desempeño de la persona entrevistada con base en su presente y esencialmente en su pasado.

Una vez analizada la alineación del perfil del candidato con el puesto, el entrevistador comúnmente realiza un reporte, donde por escrito describe sus conclusiones respecto a la decisión tomada y las bases en las cuales se fundamenta. En una entrevista por competencias, se deberá especificar los ejemplos conductuales que relató el candidato, ya que estas informaciones son las que indicarán en qué grado los candidatos poseen las competencias incluidas en el perfil de exigencias del puesto.

A forma de conclusión, la entrevista por competencias permitirá obtener una visión integral de las características del entrevistado, de las necesidades de alineación a los puestos de la empresa y de las características psicosociales de los grupos de trabajo, con una base sólida y objetiva. Este tipo de entrevista es una versión enriquecida de la entrevista tradicional respecto a la predicción del

desempeño futuro del candidato en la organización. La entrevista por competencias permite identificar objetivamente aspectos que antes, únicamente podría reconocer un experto en entrevista. Aunque Alles (2005) recomienda, no dar a las competencias un valor absoluto sino relativo, sin esperar que integren una herramienta milagrosa que mejore, corrija y torne eficientes las otras herramientas de recursos humanos.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA Y RESULTADOS

A través de los años se ha comprobado la importancia que tiene conocer la capacidad del personal con que cuenta la organización; la evaluación del talento en el personal trae consigo múltiples ventajas y beneficios para la identificación de áreas de oportunidad y promover la mejora continua de la organización.

El método de evaluación que se implemente en una organización debe estar alineado a los objetivos de la empresa y debe ser integral, permitiendo la innovación de sus procesos; por lo que consideramos que el Modelo Basado en Competencias posee las características antes mencionadas, dada su flexibilidad y enfoque.

Para llevar a cabo el presente estudio, contactamos a una empresa de TI (Tecnologías de la Información), la cual carecía de métodos de evaluación que le permitiera conocer el nivel de conocimientos y desempeño de sus colaboradores del área de Tecnologías de la Información, para poder tomar decisiones y realizar las acciones necesarias a favor del desarrollo de la organización.

La empresa buscaba formalizar sus procesos en Gestión de Recursos Humanos principalmente la identificación de desempeño de las personas de la empresa, siendo una de las bases primarias en la toma de decisiones; las cuales carecían de objetividad ya que no tenían bases para fundamentar los movimientos del personal. Además, es importante mencionar que los colaboradores no contaban con un punto de partida para determinar si su desempeño cubría los estándares esperados por la organización.

Para dar solución a lo que se planteó anteriormente, se realizó el presente estudio, donde además de ayudar a la empresa en la optimización de sus procesos, se retroalimentó individualmente al personal para que se reconociera como elemento indispensable de la organización.

3.1 Objetivos

Objetivo General.

Diseñar y aplicar una Metodología de Evaluación de personal basada en competencias, que permita identificar el potencial y desempeño de los colaboradores de Tecnologías de la Información con el fin de reconocer una Matriz de Talento del área.

Objetivos Específicos.

- Establecer un sistema formal de evaluación de personal en la empresa basado en competencias.
- Identificar la Matriz de Talento de los colaboradores evaluados con base en su clasificación de talento personal.
- Proveer a la empresa de herramientas que le permitan tomar con objetividad decisiones referentes a la Gestión de Capital Humano.

3.2 Escenario de estudio

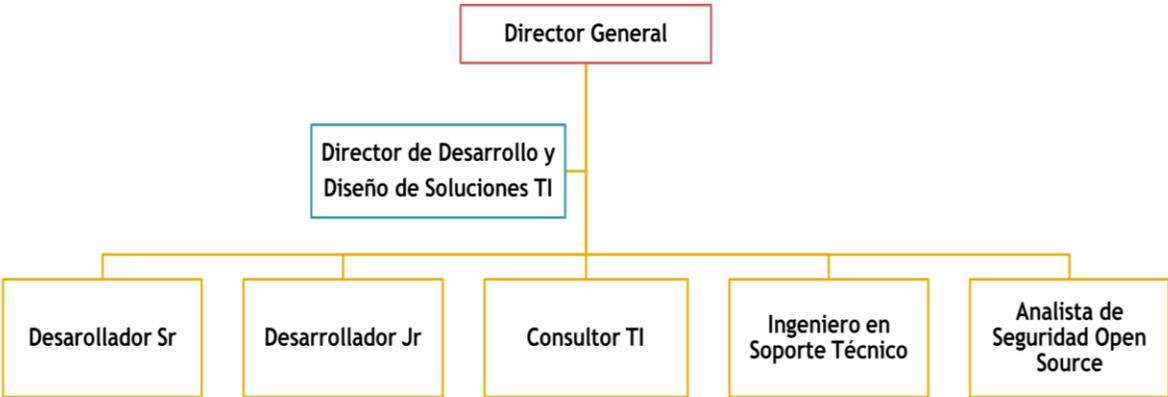
La investigación se realizó en una empresa 100% mexicana que fue fundada en 1994, cuya actividad principal es el préstamo de servicios relacionados con ofrecer soluciones integrales en materia de seguridad informática. La

organización se enfoca en proporcionar un servicio integral desde consultoría y administración, hasta el desarrollo de aplicaciones con requerimientos específicos dictados por sus clientes.

Sus operaciones básicas están orientadas al desarrollo de aplicaciones y soluciones en informática para la administración, integración y operación de la seguridad en sistemas de TI, participando en el diseño, implementación y despliegue de procesos de negocio con clientes y asociados. Cuenta con una plantilla de 70 empleados, divididos en áreas administrativas y de operación (auditoría, contaduría, RRHH, TI, ventas, compras, etc.).

El presente estudio se concentró en el área que se ve más involucrada en la implementación de los servicios que ofrece la empresa (TI), dicha área está conformada como se presenta en el siguiente organigrama:

Figura 7. Organigrama del área de TI



Fuente: Organización de estudio

3.3 Muestra

El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, ya que la elección de los sujetos fue dada directamente por las características de la investigación (personal del área TI). Por ello, la evaluación se enfocó en 7 colaboradores (10% de la población total de la organización) de tercer nivel del área de Tecnologías de la Información; sólo se seleccionaron a los colaboradores que contaban con al menos 6 meses de antigüedad en la empresa, con el fin de tener una muestra que tuviera el tiempo suficiente desempeñando las actividades y que contara con pleno conocimiento de la operación que se lleva a cabo en dicha área. El 28% de los participantes son mujeres y el 71% son varones; tienen un rango de edad de entre 25 y 42 años. Los puestos de trabajo dentro de esta área son variados, debido a la especialización de los servicios que ofrecen, distribuyéndose de la siguiente manera:

Tabla 6. Distribución de la muestra por puestos de trabajo.

Nombre del puesto	Cols.
Desarrollador Junior	1
Desarrollador Senior	2
Consultor TI	2
Ingeniero en Soporte Técnico	1
Analista de Seguridad Open Source	1

Fuente: Organización de estudio

Es importante resaltar que el personal que participó en la evaluación no tiene personas a su cargo, pero en este nivel de la estructura jerárquica es requisito

contar con un nivel mínimo de estudio de educación superior o estudios especializados en Tecnologías de la Información (TI).

Los datos de inclusión de los participantes en esta evaluación fueron los siguientes: Ser de tercer nivel en la estructura organizacional de la empresa, tener un grado de estudios superior o especialización en Sistemas, Tecnologías de la Información, Ciencias Computacionales o alguna carrera afín y tener un mínimo de 6 meses dentro de la empresa en el puesto que ocupa actualmente en la misma.

3.4 Variables

- Talento
- Potencial
- Inteligencia racional
- Inteligencia emocional
- Competencias
- Compromiso
- Evaluación de Desempeño

Definición conceptual

Talento

Para Alles (2007) el talento individual se conforma por la capacidad (poder hacer), el compromiso (querer hacer) y las acciones (hacer) de la persona, enfoque también defendido por Jericó (citado en Alles, 2007).

Potencial

Es una visión proyectada del capital intelectual y el talento humano a futuro, es decir, la idea de sustentabilidad institucional manifestada en el desarrollo

individual (Louffat, 2018).

Inteligencia racional

Para Gardner (citado en Vigier, 2015) es la capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas.

Inteligencia emocional

Goleman (2012) define a la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades tales como ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor, mostrar empatía y abrigar esperanzas.

Competencias

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas, para un desempeño efectivo (Preciado, 2006, p.26).

Compromiso

Jericó (citado en Alles, 2007) lo define como el motor que lleva a que el profesional aporte lo más posible y no se marche a otra organización, entendiéndolo como la motivación de permanecer y aportar en una organización.

Evaluación de Desempeño

Grados (2002) describe la evaluación de desempeño como un proceso para

valorar formalmente la conducta laboral y proporcionar una retroalimentación en la cual se realicen ajustes en la misma.

Definición operacional

Talento

Integración del nivel de potencial de los colaboradores con el desempeño obtenido.

Potencial

Esta variable estará constituida por la sumatoria de los puntajes de los instrumentos de medición de inteligencia racional, inteligencia emocional, competencias y compromiso de los participantes.

Inteligencia racional

Resultado obtenido en el instrumento para evaluación de personal Test Wonderlic.

Inteligencia emocional

Resultado obtenido en el cuestionario Perfil de Inteligencia Emocional (PIEMO 2000®).

Competencias

Nivel de dominio obtenido en la evaluación del Core Competences de la empresa, por medio de la entrevista por competencias.

Compromiso

Producto de la aplicación del Cuestionario de Gallup Q12©, que evalúa 12 elementos del Engagement.

Evaluación de Desempeño

Producto de la evaluación basada en el modelo de 180°, donde se integró la autoevaluación, la evaluación entre pares y la evaluación del jefe inmediato, tomando en cuenta los tres periodos cuatrimestrales y las competencias relacionadas con el Core Competences.

3.5 Instrumentos de Evaluación

Las herramientas utilizadas para esta evaluación fueron variadas, debido a la naturaleza del objetivo de la misma, la identificación del talento. A continuación, se describen brevemente los instrumentos utilizados para la evaluación de los colaboradores.

3.5.1 Inteligencia Racional.

Para la medición de la inteligencia racional se utilizó el Test Wonderlic. Esta prueba de rendimiento es parte del grupo de OTIS que son los instrumentos más utilizados para la evaluación de personal en las organizaciones.

Seleccionamos el Test de Wonderlic debido a la rápida aplicación de la prueba, su administración es de sólo 12 minutos y tiene una gran capacidad de predicción a través de sus 50 preguntas ya que a través de la información que proporciona permite advertir ascensos y transferencias, al determinar el potencial intelectual de los evaluados.

Los resultados que arroja este instrumento son un puntaje general de los aciertos del participante y un rango referente al potencial intelectual. Los rangos que puede arrojar el instrumento para “profesionistas en adelante” de acuerdo con

el estudio antes mencionado (Gerardo & Vite, 2012) se muestran a continuación:

Tabla 7. Baremos para prueba Wonderlic

CALIFICACIÓN	CI
1-10	Deficiente
11-14	Inferior
15-19	Inferior al Término Medio
20-23	Término Medio Bajo
24-28	Término Medio
29-33	Término Medio Alto
34-37	Superior al Término Medio
38-41	Superior
42-46	Muy superior

Fuente: Gerardo & Vite (2012)

Como podemos observar son diversos los rangos que nos ofrece Wonderlic, pero la asignación de alguno de ellos a los participantes dependerá de otros factores como lo son la edad del participante y sobretodo su grado de estudios.

3.5.2 Inteligencia Emocional.

En cuanto a la medición de Inteligencia emocional, se utilizó el cuestionario Perfil de Inteligencia Emocional (PIEMO 2000®), cuyos reactivos se agrupan en ocho componentes: Inhibición de Impulsos, Empatía, Optimismo, Habilidad Social, Reconocimiento de logro, Nobleza, Expresión emocional y Autoestima.

El Perfil de Inteligencia Emocional PIEMO (2000®) cuenta con 161 reactivos que representan un rasgo de inteligencia emocional con opciones de respuesta de cierto o falso, las cuales generan un puntaje general de inteligencia

emocional según cinco escalas (ver Tabla 8).

Tabla 8. Escala de intervalos de Inteligencia Emocional

Categoría	Puntuación
Muy Alta	116-132
Alta	101-115
Media	86-100
Baja	71-85
Muy Baja	55-70

Fuente: Cortés, Barragán y Vázquez (citado en Vázquez, 2012).

3.5.3 Entrevista por competencias.

La medición de competencias laborales se realizó mediante entrevista por competencias, las competencias evaluadas fueron las que integran el Core Competences de la empresa y la escala de dominio de competencias utilizada fue la que propone Alles (2012). Exponiendo el puntaje 4 por competencia en su máximo dominio y 1 como un dominio mínimo de la misma (ver Tabla 9).

Tabla 9. Escala de dominio de competencias

Dominio	Puntuación	Interpretación
Superior (A)	4	Representa un nivel muy alto de la competencia.
Alto (B)	3	Es un nivel alto de la competencia, por sobre el promedio.
Bueno (C)	2	Indica que se posee la competencia.
Mínimo (D)	1	Nivel mínimo en esta apertura, pero se posee la competencia.
ND	0	Competencia no desarrollada.

Fuente: Alles (2012).

Decidimos utilizar el diccionario de competencias estandarizado de Alles (2012) debido a la brevedad y funcionalidad para la evaluación; en dicho diccionario se exponen las competencias en los cuatro grados antes mencionados para evitar la subjetividad en la medición de las mismas. También, complementa la evaluación de las competencias con bases sólidas, por medio de la medición de comportamientos observables. Ambas herramientas, diccionario de competencias (Alles, 2009) y diccionario de comportamientos (Alles, 2009), fueron utilizadas en esta investigación.

Las competencias que integran el Core Competences de la organización de estudio fueron proporcionadas directamente por la organización (ver Tabla 10). La definición y los grados de las competencias (Alles, 2009) y comportamientos (Alles, 2009) se incluyen al final de este trabajo (ver ANEXO 2). Es conveniente mencionar que se realizó una adaptación por similitud de algunas competencias que integra el modelo utilizado contra las competencias esenciales de la organización en estudio; lo anterior por medio de la aprobación del personal de recursos humanos de la organización evaluada.

Tabla 10. Modelo de competencias nucleares de la organización

Core Competences de Organización
1. Solución de Problemas
2. Trabajo en Equipo
3. Comunicación
4. Iniciativa
5. Enfoque a resultados
6. Adaptabilidad
7. Innovación

Fuente: Organización de estudio

Las preguntas incluidas en la entrevista se clasificaron según la competencia a tratar (Ver ANEXO 3). Retomando los grados de dominio de competencias propuesto por Alles (2012) expuesto en la Tabla 9 y recordando que la empresa de estudio no cuenta con perfiles y descripciones de puestos basados en competencias, para esta investigación optamos por identificar el perfil de competencias estándar o esperado con un puntaje de 7, siendo la sumatoria de cada una de las competencias evaluadas.

De acuerdo a la escala de dominio de competencias de Alles (2012), al evaluar cada una de las preguntas con un nivel de dominio mínimo (grado 1) se considera que la persona posee la competencia. Esta será nuestra base para la comparación con el perfil de los participantes ya sea menor o mayor al mínimo requerido (puntaje 7).

3.5.4 Compromiso.

Para la medición del compromiso organizacional, aplicamos el Cuestionario de Compromiso o también conocido como Gallup Q12© (ver ANEXO 4). Este cuestionario cuenta con 12 reactivos y una escala con base en cinco puntos, donde “5” significa extremadamente satisfecho, y “1” es extremadamente insatisfecho (Harter, Schmidt, Killham & Aspund, 2006, p. 10).

Las dimensiones que evalúa este cuestionario están relacionadas con: necesidades básicas, apoyo de la gerencia hacia los empleados, relaciones con su equipo de trabajo y la evaluación del crecimiento del empleado en la organización. Gallup (2017) sostiene que el compromiso realmente podrá mejorarse sólo cuando los líderes y directivos se enfoquen en estos elementos.

El instrumento mide cuatro dimensiones del compromiso organizacional:

- Necesidades básicas
- Necesidades individuales
- Necesidades de afiliación a grupos de trabajo
- Necesidades de crecimiento personal

Es importante mencionar que los promedios y percentiles de la base general de resultados Q12 no es pública, ya que de eso depende un servicio por el cual es remunerado Gallup. Es por ello que nos basaremos en los promedios y percentiles de una muestra de la base general (ver Figura 8). Esta base de datos muestra fue generada en 2017 por Gallup y es denominada “2017 Gallup Higher

Education Database” y fue elaborada con base en la aplicación del instrumento Q12 a 27,558 participantes de 25 organizaciones.

En la figura que se presenta abajo, Gallup identifica los percentiles de acuerdo al promedio de cada uno de los ítems evaluados; además, nos ofrece cuartiles (el primero, siendo el inferior hasta el cuarto siendo el superior) donde acorde al percentil asignado podemos identificar el nivel de compromiso de nuestro grupo de evaluación por ítem, así como por la muestra en general. Este último término es manejado por Gallup como *GrandMean* y está designado como representación del promedio de los puntajes de los ítems individuales (Gallup, 2017).

Si bien este instrumento es complejo de utilizar, consideramos que es de gran utilidad por su brevedad de aplicación y su potencial para producir resultados mesurables, dado que nos permite hacer un análisis global del compromiso e identificar específicamente las áreas y factores que requieren atención de mejora. También es importante resaltar su uso e impacto a nivel internacional.

Figura 8. Promedios y percentiles de Gallup Q12

Means				
<u>Percentile</u>	<25th	25th-49th	50th-74th	≥75th
<u>GrandMean</u>	<3.51	3.52-3.79	3.80-4.07	4.08+
<u>Q00. Overall Satisfaction</u>	<3.40	3.41-3.75	3.76-4.00	4.01+
<u>Gallup Q12</u>				
<u>Q01. Know what's expected</u>	<4.00	4.01-4.32	4.33-4.56	4.57+

<u>Q02. Have materials & equipment</u>	<3.67	3.68-4.00	4.01-4.32	4.33+
<u>Q03. Opportunity to do best</u>	<3.55	3.56-3.88	3.89-4.25	4.26+
<u>Q04. Recognition</u>	<2.80	2.81-3.40	3.41-3.91	4.92+
<u>Q05. Cares about me</u>	<3.75	3.76-4.17	4.18-4.50	4.51+
<u>Q06. Development</u>	<3.29	3.30-3.75	3.76-4.20	4.21+
<u>Q07. Opinions count</u>	<3.18	3.19-3.63	3.64-4.00	4.01+
<u>Q08. Mission/Purpose</u>	<3.53	3.54-3.92	3.93-4.25	4.26+
<u>Q09. Employees committed to quality</u>	<3.67	3.68-4.00	4.01-4.33	4.34+
<u>Q10. Best friend</u>	<2.75	3.76-3.17	3.18-3.60	3.61+
<u>Q11. Progress</u>	<3.20	3.21-3.75	3.76-4.25	4.26+
<u>Q12. Learn & grow</u>	<3.50	3.51-3.88	3.89-4.25	4.26+

Fuente: Gallup (2017)

3.5.5 Evaluación de Desempeño.

La evaluación de desempeño se realizó mediante la metodología 180°. El instrumento de evaluación por participante se integró con: su autoevaluación, la evaluación de sus seis compañeros (pares) y por último por la evaluación de su jefe inmediato. En cada formato de evaluación se presenta el Core Competences de la Empresa, con opciones de puntuación en un rango de 0% a 100%, seguido del mismo rango para la evaluación de la frecuencia del comportamiento observado. El formato de evaluación (ver ANEXO 5) elaborado en un Libro de la Aplicación Microsoft Excel, incluyó tres periodos cuatrimestrales y además facilitó a los participantes la definición de las competencias a evaluar en una hoja de éste.

Los criterios de evaluación tuvieron como base la escala de

comportamientos propuesta por Alles, en la que realiza una equivalencia con los grados en los que se puede identificar una competencia (Alles, 2005). También se incluyó la opción de “no desarrollado” (ver Tabla 11). Es conveniente mencionar que esta escala fue idónea para la evaluación de desempeño, ya que nuestro fundamento principal para el desarrollo de esta investigación fue el Diccionario de Competencias de la misma autora.

Tabla 11. Escala numérica de los grados de competencias

GRADO	PORCENTAJE
A	100%
B	75%
C	50%
D	25%
ND	0%

Fuente: Alles (2005)

Como mencionamos, para el desarrollo de la evaluación de desempeño utilizamos el método de corrección descendente de Alles (2005) o evaluación por frecuencias, donde se parte de una escala de comportamientos de la competencia abierta en grados (ver Tabla 9) pero, al multiplicarse por la frecuencia, la escala se recorre en camino descendente; dicho proceso y frecuencias se describen en el capítulo correspondiente a la evaluación de desempeño.

La media 180° por participante se obtuvo mediante el promedio de cada una de las evaluaciones (autoevaluación, evaluación de pares y evaluación de jefe inmediato) por los tres periodos, generando una calificación general en un rango entre 0 y 100.

3.5.6 Base de Datos Central y Matriz de Talento.

Para concentrar la información recabada y como base matriz de registro y resultados, se generó una base de datos en una hoja de cálculo de la aplicación Microsoft Excel. El motivo principal de utilizar esta herramienta fue la facilidad de procesamiento de datos, la asignación de intervalos a las puntuaciones numéricas y la obtención de un resultado final individual reflejado en un gráfico que permitía observar la “clasificación de talento”.

Por cuestiones de funcionalidad, la hoja de cálculo está dividida en tres grupos de datos, al inicio de la hoja se encuentran los datos de identificación de los participantes junto con el control de recolección de datos, en las siguientes celdas se observan las puntuaciones correspondientes al potencial (Inteligencia racional, inteligencia emocional, competencias y compromiso) de los evaluados. Finalmente, se incluyen las puntuaciones de la evaluación de desempeño y la clasificación de talento.

El dato principal que generó esta base de datos fue la clasificación de talento, la cual es el resultado clave de esta investigación, ésta determinará cuál es la posición del participante según la evaluación de su potencial y de su desempeño.

La clasificación de talento se observa mediante la posición de la puntuación final derivada de la evaluación, dentro de la Matriz de Talento (ver Figura 9), basada en la Matriz de Administración de Talento (Butteriss, 2008) antes mencionada.

Figura 9. Matriz de Talento



Fuente: Elaboración propia

Como observamos, la matriz arroja nueve clasificaciones de talento, que expresan los nueve niveles en los que se puede situar el participante según su potencial y su desempeño. Las descripciones de cada una de las denominaciones fueron tomadas de las investigaciones de Butteriss (2008). Cabe mencionar que estas clasificaciones de talento fueron nombradas por nosotras, ya que el autor nos ofrece únicamente la descripción de cada uno de los cuadrantes; pero se decidió conservar todas con la finalidad de tener un espectro más amplio al momento de ubicar al personal de acuerdo a las características que se obtuvieron

de sus evaluaciones.

La descripción de cada uno de las denominaciones de talento se describe a continuación de forma ascendente:

- **En observación:** No alcanza completamente todos los objetivos de rendimiento personal. Necesita entrenamiento para ver si otra posición es más adecuada. No cumple con los requisitos y expectativas del trabajo / rol.
- **En desarrollo 2:** Alto grado de conocimiento profesional. Necesita metas claramente definidas. Puede estar limitado en motivación y poder gerencial. Jugador de nicho con movilidad limitada.
- **Experto:** El rendimiento excede las expectativas. Necesita metas claramente definidas. Tal vez limitado en motivación. Jugador de nicho con pocas perspectivas de movilidad.
- **En desarrollo 1:** Experiencia limitada en el rol. No cumple con las expectativas requeridas. Tiene potencial para asumir una mayor responsabilidad en el futuro.
- **Cumplimiento:** Cumple todos los requisitos y expectativas del trabajo / rol. Alcanza todos los objetivos de rendimiento personal. Orientación al crecimiento y resultados en consonancia con la posición actual. Habilidades gerenciales bien desarrolladas.
- **Alto desarrollo 2:** Buena ejecución de las tareas actuales. Posibilidad de mayor responsabilidad u otra posición. Altamente flexible.
- **Diamante en bruto:** En general, tiene experiencia limitada en el rol. No

cumple con las obligaciones actuales al nivel óptimo. Tiene potencial para mejorar.

- **Alto desarrollo 1:** Excede los requisitos y expectativas del trabajo / rol. Excede en objetivos de rendimiento personal. Tiene un alto grado de flexibilidad más allá del rol actual. Tiene habilidad de gerente general.
- **Futuro líder:** Excede los requisitos y expectativas del trabajo / rol. Excede en objetivos de rendimiento personal. Puede formar cultura y estrategia. Puede manejar una responsabilidad mucho mayor.

Con las descripciones anteriores es de fácil identificación la posición de cada participante en esta evaluación y por lo tanto las decisiones que deberán tomar los responsables de la gestión de capital humano.

3.6 Procedimiento

La metodología utilizada en este estudio se dividió en cuatro fases: Propuesta, Recolección de datos, Tratamiento de datos y finalmente, Entrega de resultados. Esta división de acciones fue necesaria debido a la falta de experiencia de la empresa en cuestiones de evaluación de personal. Además, era pertinente la entrega de la evaluación completa a los especialistas en Recursos Humanos de la organización, para demostrar la confiabilidad y objetividad para la posterior aplicación de la misma.

3.6.1 Fase 1: Propuesta.

La presentación de la propuesta del proyecto en general se realizó en dos sesiones; en la primera sesión, con los especialistas de Recursos Humanos de la

organización y en la segunda, con el Director General de la empresa.

Para iniciar, se realizó una presentación a los especialistas en Recursos Humanos exponiendo la metodología de la Evaluación de Talento basada en competencias, en ella se expuso:

- Objetivos
- Metodología
- Beneficios

Posteriormente, en una cita con el director de la empresa se presentó nuevamente la propuesta; durante la exposición se hizo énfasis en la necesidad de la aplicación de una evaluación del talento del personal, y su impacto en cuanto a la toma de decisiones objetiva de la empresa, así como todos los beneficios que esta evaluación traería. Finalmente se obtuvo la autorización de ambas partes y se determinó el conjunto de los colaboradores que participarían en dicha evaluación.

3.6.2 Fase 2: Recolección de Datos.

Se realizó una sesión con los colaboradores que participarían, donde se expusieron los objetivos de la evaluación, las fases que la integraban, las ventajas que la misma les ofrecía y se resolvieron dudas con respecto al proceso. En esta parte, es importante resaltar que esta sesión con los colaboradores fue indispensable para iniciar con el proceso, ya que en la empresa nunca se había realizado una evaluación formal de desempeño, por lo que la explicación en cuanto a la finalidad de las evaluaciones y la información que se les otorgaría al

finalizar permitió que tuvieran mayor apertura.

En otra sesión programada con los participantes dentro de la empresa, iniciamos con la aplicación de las pruebas psicométricas en físico. Se explicó las instrucciones de solución de las mismas. La primera prueba administrada fue el Test Wonderlic, con una duración de aplicación de 12 minutos. Se recogieron las hojas de resultados de los participantes y se les proporcionó el instrumento del Perfil de Inteligencia Emocional, esta prueba no tuvo tiempo límite de realización.

Posteriormente se establecieron fechas con los colaboradores según sus posibilidades y necesidades para realizar la entrevista por competencias. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 30 minutos y en ella también se resolvieron las dudas de los participantes respecto al proceso de evaluación.

Una vez en reunión con cada participante, al iniciar la entrevista se les explicó la dinámica de la misma, donde su tarea principal constó en exponer acciones que hubieran tenido en el pasado con relación a las situaciones y preguntas planteadas por el entrevistador. Posteriormente el entrevistado expondría los resultados de estas acciones que conllevaron a la solución de la tarea o situación del pasado.

Durante la entrevista, el entrevistador registró las respuestas de los participantes en un formato electrónico para la entrevista por competencias (Ver ANEXO 1). Al finalizar con las preguntas de las competencias medidas en la entrevista, se indicó al participante que se acercaba el cierre de la misma, y se dio apertura a que expusiera sus dudas o comentarios. Una vez finalizada la

entrevista, se agradeció al colaborador su participación y se le recordó sobre la retroalimentación que al final del proyecto se le proporcionaría.

La siguiente prueba administrada fue el Instrumento de compromiso organizacional sin tiempo límite de realización. Finalmente facilitamos de forma electrónica a los participantes la Evaluación de Desempeño, solicitando una autoevaluación y evaluación de sus compañeros. Además, se envió al jefe inmediato la evaluación de desempeño de todos los participantes.

3.6.3 Fase 3: Tratamiento de Datos.

Para concentrar la información recabada y como base matriz de registro y resultados, se generó una base de datos en una hoja de cálculo de la aplicación Microsoft Excel. El objetivo principal para utilizar esta herramienta fue la facilidad de procesamiento de datos, la asignación de intervalos a las puntuaciones numéricas y la obtención de un resultado final individual.

El dato principal que generó esta base de datos fue la clasificación de talento, la cual es el resultado final o clave de esta investigación, ésta determinó cuál es la posición del participante según la evaluación de su potencial y de su desempeño. Es conveniente mencionar que el enfoque de potencial fue visto desde una perspectiva orientada hacia el futuro, con esto nos referimos a la posibilidad de intervención en mejora continua. Por su parte el enfoque de desempeño, es un registro histórico de la conducta o acciones del participante según la percepción de él mismo, su jefe inmediato y de sus compañeros.

En términos generales, para el tratamiento de información en la base de

datos, iniciamos con el registro de datos de identificación de los participantes. Posteriormente, administramos la recepción de información para un óptimo control. Según fueran recibidas las pruebas, iniciamos con el vaciado de las puntuaciones brutas de las mismas según su celda correspondiente. En este punto cabe destacar que las celdas posteriores a éstas, fueron formuladas mediante la función de Excel “SI” que significa, “SI (Algo es Verdadero, hacer algo; de lo contrario hacer algo diferente)”, para asignar un valor entre 1 y 3 a los puntajes brutos de los instrumentos aplicados, estos valores son escalas estándar propuestas que detallaremos a continuación (Ver Tabla 12). Cabe destacar que la formulación y traducción de los puntajes brutos a las escalas y rangos estándar se realizó con el objetivo de automatizar el procesamiento de datos de cada uno de los participantes.

Se manejaron las siguientes escalas y clasificaciones generales:

Tabla 12. Escalas y rangos estándar

Escala	Rango
1	Bajo/No demostrado
2	Cumple
3	Superior

Fuente: Elaboración Propia

Además, esta estandarización generó una homologación de datos y aumentó la facilidad de tratamiento de los mismos. Esta traducción o equivalencia fue necesaria para poder determinar la clasificación de talento final, según la Matriz de Talento de elaboración propia, basada en la estructura de la Matriz de Administración de Talento de Butteriss (2008).

A continuación, detallaremos la obtención de los resultados de cada instrumento aplicado, así como su conversión a las escalas estándar propuestas. Para obtener los puntajes brutos y escalas de cada una de las pruebas realizadas, se efectuó un cálculo según la naturaleza de las mismas; en el caso de la prueba Wonderlic, se hizo una sumatoria de los aciertos de las preguntas, arrojando un puntaje dentro un rango de 0 a 46 (ver Tabla 13).

Para el Perfil de Inteligencia emocional, se obtuvo una puntuación entre 55 y 132 de acuerdo a la sumatoria de la escala Likert (ver Tabla 14) de cada ítem del instrumento. La conversión general a las escalas estándar se realizó mediante una división en tres partes del puntaje de cada instrumento. Para esta tarea, en la base de datos también se utilizó la función “SI” de Excel, a continuación incluimos un ejemplo referente a la conversión de los puntajes de Inteligencia Racional: =SI(M2>=29,"3",SI(M2>=24,"2",SI(M2<=23,"1"))).

Tabla 13. Escalas y rangos de Inteligencia Racional propuestos

Puntaje	Escala	Rango
0-23	1	Bajo/No demostrado
24-28	2	Cumple
29-46	3	Superior

Tabla 14. Escalas y rangos de Inteligencia Emocional propuestos

Puntaje	Escala	Rango
55-85	1	Bajo/No demostrado
86-100	2	Cumple
101-132	3	Superior

En cuanto a la evaluación de la entrevista por competencias, es esencial recordar que la puntuación mínima requerida del perfil esperado fue de 7. Donde de acuerdo a las respuestas del entrevistado, se asignó una puntuación para cada competencia del Core Competences de la empresa. Finalmente, para obtener el perfil de competencias del participante, sumamos los puntajes de las competencias evaluadas. Se incluyeron dos puntuaciones, el grado de competencia que cada una de las entrevistadoras estableció, para que pudieran ser promediadas (Ver ANEXO 1) y la evaluación contara con mayor objetividad. Estas puntuaciones se determinaron con base en el diccionario de competencias de Alles (2012), recordemos que en el apartado “Entrevista por competencias” de este capítulo que se expusieron los grados de las competencias, donde se observa que el puntaje 1 se asigna a la persona que cumple con la competencia en el grado más bajo. Con base en la información anterior, desplegamos una estandarización de puntajes brutos (ver Tabla 15).

Tabla 15. Escalas y rangos de Competencias propuestos

Puntaje	Escala	Rango
0.00 - 4.59	1	Bajo/No demostrado
4.60 - 6.99	2	Cumple
7.00 ≤	3	Superior

En el caso del compromiso, se obtuvo el puntaje de cada participante mediante el promedio de los puntos asignados a la escala Likert de cada ítem, arrojando un resultado dentro de un rango entre 0 y 5. Recordemos que para la identificación del nivel de compromiso, nos basamos en la “Higher Education

Dadabase” de Gallup para reconocer los puntajes en los percentiles generales del instrumento (ver Figura 8). Esta base de datos identifica cuartiles según los promedios que se tengan en la medición de Q12, que posteriormente, permitirán asignar un percentil de compromiso. El primer cuartil es inferior a los restantes, consecuentemente el cuarto es el que expone el nivel superior. A continuación, con base en los percentiles de la Base de datos Higher Education de Gallup, presentamos la equivalencia (ver Tabla 16) como propuesta que nos permita ubicar la escala de compromiso correspondiente por participante.

Tabla. 16. Escalas y rangos de Compromiso propuestos

Percentil	Escala	Rango
<25th	1	Bajo/No demostrado
25th-49th	2	Cumple
50th-74th		
≥75th	3	Superior

En correspondencia a la evaluación del desempeño 180°, el puntaje general (media 180°) del instrumento de medición, se obtuvo en primer lugar mediante la sumatoria de las puntuaciones asignadas a cada competencia por cada evaluador, arrojando un puntaje general por cuatrimestre. Posteriormente, se promediaron los puntajes cuatrimestrales, obteniendo un resultado final de desempeño anual por participante (media 180°). Este resultado osciló en un rango de entre 0 y 100. En concordancia a la estandarización de esta evaluación, proponemos las siguientes escalas (ver Tabla 17) para la identificación del rango correspondiente a cada participante.

Tabla 17. Escalas y rangos de Desempeño 180° propuestos

Puntaje	Escala	Rango
≤66.66	1	Bajo/No demostrado
66.67-83.32	2	Cumple
83.33≤	3	Superior

Una vez obtenidas las escalas estandarizadas de cada instrumento utilizado, finalmente se calculó el promedio de cada eje (Potencial eje 1 y Desempeño eje 2), realizando una sumatoria de cada escala y dividiéndola entre el número de escalas. El resultado de cada uno corresponderá a un número entre 1 y 3 (escalas estandarizadas), que a su vez compete a los rangos “bajo/no demostrado”, “cumple” y “superior” según corresponda. Al obtener dos rangos (uno para cada eje), observamos una combinación, la cual nos señaló una clasificación de talento por participante correspondiente a una posición en la Matriz de Talento.

En otras palabras, la clasificación de talento se determinó según la relación del posicionamiento del nivel de potencial y del desempeño de cada participante en la Matriz de Talento, arrojando una casilla determinante del resultado final de la evaluación. Una vez teniendo la clasificación de talento, dimos apertura al análisis de resultados tanto generales como específicos.

3.6.4 Fase 4: Entrega de resultados.

Para la presentación y control de los resultados realizamos una ficha de resultados por participante (ver ANEXO 7), esto con la finalidad de tener una fácil

apreciación de resultados, así como la generación de un registro histórico de la evaluación para su posterior utilización en cuanto a toma de decisiones y gestión de recursos humanos en general.

La ficha de resultados incluyó una foto del participante, datos de identificación, resultados individuales específicos de la medición del potencial y del desempeño. Además, como parte fundamental se expuso la Matriz de Talento con el señalamiento del resultado general del participante o clasificación de talento, así como su descripción.

3.7 RESULTADOS

En el presente apartado se realizará la exposición de los datos recabados durante la aplicación de los instrumentos y herramientas antes mencionados. Para un reflejo de datos claro, primero se expondrán los resultados de los instrumentos de medición de potencial, y en el segundo apartado se incluirán los resultados de la evaluación de desempeño 180°, para finalmente exponer los resultados generales de la Evaluación del Talento mediante el modelo basado en competencias, donde resaltaremos que la clasificación de talento final es el dato que mayor peso tiene.

Es conveniente mencionar que debido a que el tamaño de la muestra de estudio fue selectivo, es muy reducido, por ende, no fue necesaria la utilización de un programa estadístico informático complejo. Los datos fueron sometidos únicamente al procesamiento en hojas de cálculo de Microsoft Excel para la obtención de resultados.

En el estudio participaron un total de 7 colaboradores de tercer nivel del área de Tecnologías de la Información, de los cuales 5 son hombres y 2 mujeres. La edad de los participantes se encuentra en un rango de 24 a 42 años con un promedio de 30 años.

A continuación, se exponen los resultados de los colaboradores en relación al eje 1 o medición del potencial, que incluye la medición de inteligencia racional, inteligencia emocional, compromiso y competencias, su estandarización a las escalas y rangos propuestos, así como su descripción.

Tabla 18. Resultados de Inteligencia Racional por participante

Participante	Puntaje Inteligencia Racional	Escala	Rango
1	(21/50)	1	Bajo/No Demostrado
2	(19/50)	1	Bajo/No Demostrado
3	(20/50)	1	Bajo/No Demostrado
4	(28/50)	2	Cumple
5	(25/50)	2	Cumple
6	(28/50)	2	Cumple
7	(21/50)	1	Bajo/No Demostrado

En la Tabla 18 podemos observar que, el 57.14% de los participantes obtuvo un puntaje abajo del nivel de cumplimiento en esta prueba, lo que indica que menos de la mitad (42.86%) de ellos se encuentra en un nivel promedio en cuanto inteligencia racional. Cabe destacar que ninguno de los participantes alcanzó el nivel superior con un puntaje requisito mínimo de 29.

En la siguiente tabla (ver Tabla 19) se muestran los resultados de los Perfiles de Inteligencia Emocional de los participantes.

Tabla 19. Resultados de los Perfiles de Inteligencia Emocional por participante.

Participante	Puntaje Inteligencia Emocional	Escala	Rango
1	(100/132)	2	Cumple
2	(97/132)	2	Cumple
3	(92/132)	2	Cumple
4	(100/132)	2	Cumple
5	(98/132)	2	Cumple
6	(89/132)	2	Cumple
7	(100/132)	2	Cumple

De acuerdo con la tabla 19, el 100% de los participantes obtuvieron un puntaje dentro de la media de la escala general del perfil de inteligencia emocional. El mínimo obtenido fue 89 y el máximo fue 100 con un promedio de 96.87.

Posteriormente, exponemos los puntajes obtenidos mediante la entrevista por competencias. Las preguntas fueron elaboradas especialmente para medir las competencias (ver ANEXO 3), basándonos en la teoría de expertos en competencias (Alles, 2005).

Tabla 20. Dominio de competencias por participante.

Participante	Solución de Problemas	Trabajo en Equipo	Comunicación	Iniciativa	Enfoque a Resultados	Adaptabilidad	Innovación
1	1.2	0.5	1	0.5	1.5	1.75	0.5
2	2.5	0.5	0.75	2.3	1	1.5	0.75
3	1.3	1.5	1.5	1.5	0.5	1	0.5
4	0.33	0.5	0.5	1.5	1	0.5	1.75
5	1.3	0.5	0.5	1.5	0	1.25	1.5
6	0.7	2	0.5	2	1	1	2.25
7	1.8	0.5	1	2	0.7	0.75	2

El perfil de competencias de cada participante se obtuvo mediante la sumatoria de los puntajes individuales de cada competencia. Recordemos que Alles (2009) identifica con “1” al mínimo nivel de dominio de una competencia, es por ello que, al no contar con perfiles por competencias y su definición en grados definidos por la empresa, nos apegamos a una medición genérica teórica, identificando con “7” el puntaje de perfil mínimo requerido.

Tabla 21. Perfil de competencias por participante

Participante	Perfil	Escala	Rango
1	6.95	1	Bajo/No Demostrado
2	9.30	3	Superior
3	7.80	3	Superior
4	6.08	1	Bajo/No Demostrado
5	6.55	1	Bajo/No Demostrado
6	9.45	3	Superior
7	8.75	3	Superior

De acuerdo a la Tabla 21, observamos que el 57.14% supera el perfil mínimo requerido para el cumplimiento en competencias, mientras que el 42.85% cuentan con un perfil inferior. Cabe destacar que hay competencias de los participantes que se encuentran en el estatus de “no desarrollada” o en puntuación 0.

A continuación, exponemos el último componente que integra el Potencial, el compromiso organizacional. Se presentará el puntaje bruto junto a su percentil Gallup y a su escala y rango de estandarización.

Tabla 22. Compromiso Organizacional por participante

Participante	Compromiso	Percentil	Escala	Rango
1	3.83	50th-74th	2	Cumple
2	3.25	<25th	1	Bajo/No Demostrado
3	3.58	25th-49th	2	Cumple
4	4.08	≥75th	3	Superior
5	3.75	25th-49th	2	Cumple
6	3.33	<25th	1	Bajo/No Demostrado
7	3.42	<25th	1	Bajo/No Demostrado

De acuerdo con la Tabla 22, encontramos un promedio de 3.60 de compromiso, con un máximo de 5. El 14.28% de los colaboradores tienen un compromiso superior, mientras que el 42.85% tiene un compromiso bajo o no demostrado. El 42.85% restante tiene un compromiso cerca de la media.

En la segunda etapa como hemos mencionado se midió el desempeño de los participantes por medio de una evaluación 180°. En seguida presentamos los resultados de los participantes (ver Tabla 23), expresados en su media de

evaluación de desempeño 180° y sus respectivas escalas y rangos estandarizados.

Tabla 23. Evaluación de Desempeño 180° por participante

Participante	Media 180°	Escala	Rango
1	72.38	2	Cumple
2	83.11	2	Cumple
3	84.14	3	Superior
4	72.83	2	Cumple
5	81.76	2	Cumple
6	75.94	2	Cumple
7	83.55	3	Superior

Con base en la tabla anterior podemos observar que sólo el 28.57% de los participantes tienen un desempeño superior contra un 71.42% de los participantes que tienen un nivel normal de cumplimiento en cuanto a desempeño. En este caso ningún colaborador tuvo un rendimiento inferior.

A partir del concentrado de información de los resultados del eje 1(potencial) y eje 2 (desempeño) en la base de datos, fue posible identificar los puntajes generales por cada una de las fases. A continuación, incluimos los puntajes de cada uno de los participantes por eje (ver Tabla 24), recordemos que estas puntuaciones son el producto del promedio de las escalas de cada uno de los instrumentos utilizados por eje, por ende, oscilan entre 1 y 3. Estas escalas corresponden a un rango como en todos los instrumentos utilizados y la combinación de ambos rangos nos indicará la posición exacta del participante en la Matriz de Talento.

Tabla 24. Resultados Eje 1 y Eje 2

Participante	Puntaje Potencial	Escala Eje 1	Rango Eje 1	Puntaje Desempeño	Escala Eje 2	Rango Eje 2
1	1.50	1	Bajo / No demostrado	2.00	2	Cumple
2	1.75	1	Bajo / No demostrado	2.00	2	Cumple
3	2.00	2	Cumple	3.00	3	Superior
4	2.00	2	Cumple	2.00	2	Cumple
5	1.75	1	Bajo / No demostrado	2.00	2	Cumple
6	2.00	2	Cumple	2.00	2	Cumple
7	1.75	1	Bajo / No demostrado	3.00	3	Superior

De acuerdo a la Tabla 24, en el eje 1 encontramos que el 57.14% de los participantes se encuentran en un Rango “Bajo/no demostrado” y el 42.85% tienen un rango de cumplimiento normal. Cabe destacar que ninguno de los participantes obtuvo un puntaje superior de potencial.

En cuanto al eje 2, un 71.42% de los participantes describe un desempeño con cumplimiento, mientras que un 28.57% de los colaboradores evaluados representa un desempeño superior.

A partir de los datos antes mencionados, podemos exponer las denominaciones de talento (combinación de los rangos de ambos ejes de la matriz) como resultado final de la evaluación (ver Tabla 25).

Tabla 25. Combinaciones y Clasificaciones de Talento

Participante	Combinación Potencial - Desempeño	Clasificación de Talento
1	Bajo / No demostrado-Cumple	En desarrollo 2
2	Bajo / No demostrado-Cumple	En desarrollo 2
3	Cumple-Superior	Alto desarrollo 2
4	Cumple-Cumple	Cumplimiento
5	Bajo / No demostrado-Cumple	En desarrollo 2
6	Cumple-Cumple	Cumplimiento
7	Bajo / No demostrado-Superior	Experto

Todos los resultados que hemos expuesto son producto de los instrumentos aplicados en cada una de las fases. La información anterior, nos permitirá visualizar la situación de los participantes respecto al talento que poseen, y paralelamente, permitirá a la organización tomar decisiones de Gestión de Capital Humano con objetividad.

En seguida, presentamos los resultados (clasificaciones de talento) expresados en la Matriz de Talento (ver Figura 10), la cual representan el talento del área de Tecnologías de la información.

Figura 10. Matriz de Talento del área de Tecnologías de la Información



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la Figura 10, el 42.85% de los participantes se encuentran en el cuadrante denominado “en desarrollo”, que de acuerdo a las descripciones de los cuadrantes de Butteriss (2008) de la Matriz de Administración de Talento (ver Tabla 3), indica que tienen un alto grado de conocimiento profesional, pero no perciben metas claramente definidas por la organización, esto puede estar afectando su motivación. En otras palabras, conciben una movilidad limitada en la empresa. Por otro lado, un 0.14% de los colaboradores, es decir, sólo un colaborador obtuvo la clasificación de talento de “experto”. La experticia de

este colaborador indica que tiene un rendimiento que supera las expectativas, ha dominado todas las funciones que se le han asignado. Según Butteriss (2008), los “expertos” tal vez tienen motivación limitada que a su vez puede provocar una percepción precaria ante su movilidad en la organización.

El 28.57% de los colaboradores evaluados se encuentran en la clasificación de talento “cumplimiento”, lo que indica que se encuentran dentro del estándar requerido en esta evaluación, tanto en potencial, como en desempeño. Con base en el estudio de Butteriss (2008), estos colaboradores han alcanzado todos los objetivos de rendimiento personal y cuentan con la suficiente orientación al crecimiento y resultados en consonancia con la posición actual.

Por último, encontramos a un colaborador dentro de la clasificación llamada “alto desarrollo 2”. De acuerdo con el mismo autor, esta clasificación se asigna a personas que además de tener buena ejecución de las tareas actuales, se le debe brindar posibilidades para que involucren mayor responsabilidad u otra posición, ya que es altamente flexible.

3.7.1 Ficha de Talento.

Para realizar la entrega de resultados de la evaluación a los responsables del área de Recursos Humanos de la organización, fue pertinente la elaboración de documentos que permitieran tener un panorama de talento tanto del área de Tecnologías de la Información, como de cada uno de sus integrantes. Para este fin, formulamos un documento al cual llamamos “Ficha de Talento”. Además, estos documentos servirán como archivo histórico organizacional y del capital

humano; podrá servir de soporte para la gestión de otros procesos de recursos humanos basados en competencias.

La ficha contiene los datos de identificación del participante, los puntajes brutos y estandarizados de cada uno de los instrumentos aplicados para la medición del potencial y del desempeño, así como su relación entre sí o combinación (ver ANEXO 7). Este documento ilustra el análisis de potencial y del desempeño y también facilita la comparación de resultados entre colaboradores con base en la señalización y descripción del cuadrante de la Matriz de Talento que incluye cada ficha.

Es destacable mencionar que la consulta y uso de estos documentos, es exclusiva para el personal de Recursos Humanos. Tanto las personas evaluadas, como las ajenas al área de Gestión de Capital Humano, no podrán tener acceso a estos documentos, sólo en casos específicos y con orientación del área de Gestión de Capital Humano.

DISCUSIÓN

A lo largo de esta investigación se encontró tanto en la revisión documental como en la aplicación que la elaboración e implementación de una metodología basada en competencias es muy compleja, ya sea por la inexperiencia de las empresas, el desconocimiento de los procedimientos o simplemente el desinterés por instaurar un sistema de este tipo en su gestión. A pesar de esto, hemos comprobado que una metodología de evaluación por competencias, ofrece múltiples beneficios, entre los cuales se observaron la obtención de resultados objetivos, estandarización de procesos, facilitación de retroalimentación a los colaboradores de la empresa y orientación a un enfoque organizacional donde el personal es el principal activo funcional hacia el éxito de la empresa. Además, hemos comprobado que con un enfoque basado en competencias las personas pasan de ser un recurso más en la empresa a ser un socio de la misma.

Los resultados de la evaluación fueron satisfactorios al proporcionar un panorama general de Talento del personal del área de Tecnologías de la Información de la organización. Se identificaron diferentes “clasificaciones de talento”, las cuales aunadas a las descripciones de las mismas, facilitaron el reconocimiento del potencial y desempeño de los participantes, así como las posibilidades para realizar acciones pertinentes a las mismas.

Al obtener un 42.85% de los participantes en la clasificación de talento “En desarrollo”, es imprescindible para la empresa iniciar con acciones que les permita alcanzar un nivel de “alto desarrollo” o de “futuro líder”. Además, al analizar los

resultados individuales de las pruebas, se observa que existe en la muestra en general una Inteligencia Emocional “media”, dándonos este resultado un área de oportunidad para optimizar el desempeño de los participantes.

En cuanto a las competencias evaluadas, se observó que casi la mitad de los participantes tienen un perfil por debajo del mínimo requerido, dando oportunidad de realizar un análisis exhaustivo de las competencias evaluadas, para identificar las áreas con necesidad de entrenamiento para que el capital humano pueda desarrollar al máximo su potencial. Por su parte el 57.14% de la muestra, obtuvo un rango “superior” al perfil mínimo requerido, pero recordemos que se utilizó un perfil general de 7 de acuerdo con el planteamiento teórico de expertos en la materia, mencionamos lo anterior con la finalidad de poner en perspectiva la comparación de los perfiles de los participantes obtenidos contra perfiles no genéricos, es decir, poder hacer la comparación de los perfiles reales con perfiles de competencias específicos por puestos.

El nivel de compromiso de los colaboradores de la empresa llamó nuestra atención, ya que solo un participante mostró un compromiso “superior” al mínimo requerido. Es relevante mencionar que este acontecimiento pudo deberse a la falta de estrategias motivacionales por parte de la empresa, ya que como hemos estudiado a lo largo de esta investigación el no tener metas claras y el no promover la misión y la visión de la organización, pueden ser factores para que la empresa provoque una desmotivación de los colaboradores que la conforman. Es por ello que la gestión de procesos de personal en una empresa siempre debe ir aunado a estrategias organizacionales que agreguen valor al Capital Humano.

Por otro lado, las evaluaciones de desempeño obtenidas arrojaron resultados aceptables pero no totalmente satisfactorios, solo el 28.57% de la muestra manifestó un desempeño “superior”, mientras que el 71.42% restante tuvo un desempeño en el rango “cumple”. Es interesante destacar que estos resultados no son determinantes, ya que pudo haber influido en las evaluaciones la falta de conocimiento de los participantes sobre las evaluaciones de desempeño y sobre todo en competencias. La empresa al no contar con un sistema establecido por competencias deja a los colaboradores totalmente ajenos a las mismas, lo cual representa un aspecto crítico por atender al realizar este tipo de evaluaciones.

En términos generales, dentro del desarrollo y la aplicación de la metodología en la organización de estudio, el principal factor que influyó en los resultados obtenidos fue la carencia de evaluaciones de la misma, ya que a pesar de contar con el apoyo de la dirección y el compromiso del equipo de trabajo que se evaluó, para ellos fue algo novedoso y desconocido.

La falta de experiencia en aplicación de evaluaciones de desempeño de la organización provocó que tanto el jefe como los subordinados tuvieran varias dudas respecto a la información que se les entregaría una vez que fueran tratados los datos de dichas evaluaciones; así como en la finalidad o uso que se le daría a la información proporcionada. En este sentido, es importante mencionar que una empresa que no acostumbra evaluar a su personal llega a generar en él una gran resistencia o una falta de confianza cuando se aplican evaluaciones, a diferencia de una empresa que evalúa constantemente a su personal y le muestra los beneficios de ser evaluado; tales como, el darles a conocer el nivel de logro que

tienen comparado con el nivel que se espera en el lugar de trabajo, así como la viabilidad de un plan de desarrollo individual con base en la retroalimentación de dicha evaluación.

En la misma línea de pensamiento encontramos a Alles (2005), quien claramente lo expone en su libro de evaluación de desempeño, al mencionar que estas evaluaciones deben realizarse de manera sistemática y cuanto más se aplique, mejores serán los resultados que se obtendrán y más enriquecida se verá la organización con los mismos. Por lo anterior, es recomendable que se apliquen evaluaciones continuas, adoptándolas como un hábito de negocio al demostrar al personal lo que se pretende hacer con los resultados para que este se involucre y se familiarice; y por ende, genere interés en el autoconocimiento y el autodesarrollo.

Otro punto muy importante, es que la instauración de un sistema basado en competencias puede empezar por una de las áreas o alguno de los procesos, pero finalmente debe hacerse de manera integral en la organización. Al integrar este sistema en todas las actividades que competen a la gestión del personal, los resultados serán enriquecedores tanto para la empresa como para aquellos que forman parte de la misma. Por un lado, la información que ofrece un sistema basado en competencias permite alinear los diversos procesos a un esquema que convierte en algo medible al personal y al estar relacionadas las competencias con la planeación estratégica de la organización es más probable que tanto el personal con que se cuenta como el que ingrese, se alinee a lo que la organización necesita o busca.

En relación con lo anterior, tener descripciones de puestos con competencias definidas y realizar entrevistas por competencias basándonos en las competencias cardinales o específicas que determine la empresa nos llevará por el camino preciso al momento de gestionar al Capital Humano. En este sentido, una recomendación que hacemos para poder instaurar un Sistema de Gestión de Capital Humano por Competencias en cualquier organización es iniciar con la elaboración de un perfil de competencias, que se desprenda de la planeación estratégica de la organización, es decir, que se alinee a la visión, misión y necesidades de la organización; mismo que debe tener niveles de cumplimiento establecidos.

Los resultados que se obtienen de las diversas evaluaciones relacionadas con las competencias ofrecen mucha información, pero en específico, la evaluación de desempeño y potencial nos permitió conocer el nivel de logro y dominio que los evaluados tienen en los requerimientos establecidos por la empresa. Es por ello que, la retroalimentación en las diversas áreas que dicha evaluación comprende es fundamental para el seguimiento de la misma. En relación a esto, proponemos como seguimiento de esta evaluación y para posteriores réplicas, el realizar sesiones de cotejo con los encargados de cada área, la alta dirección y los especialistas del área de Recursos Humanos, donde se analicen las Fichas de Talento, así como la clasificación de cada uno de los participantes, con la finalidad de debatir y cotejar los resultados y de esta forma, escuchar de viva voz de las diferentes áreas la percepción que tienen de los colaboradores con los que se relacionan en el día a día.

Otra de las recomendaciones que hacemos después de la aplicación de las evaluaciones es que por medio del análisis de los resultados obtenidos de cada uno de los factores específicos que la integran, se realice una sesión de retroalimentación con cada uno de los colaboradores evaluados, dándole a conocer sus fortalezas y áreas de oportunidad. Para que de forma paralela se puedan generar programas de desarrollo individual que contemplen aquellos rubros donde los colaboradores puntúen bajo o aquellos que requieran reforzarse para un óptimo desempeño. Además, para la aplicación de esta evaluación en futuras muestras, es recomendable identificar las competencias por puesto, para que se obtengan resultados específicos, tanto para la comparación con el perfil requerido del puesto actual, como para algún puesto que se desee ocupar. Mediante la retroalimentación y plan de desarrollo recomendados, el colaborador contará con la información necesaria para iniciar con acciones que le permitan alcanzar sus objetivos y mejorar su desempeño.

La evaluación basada en competencias realizada proporcionó a la organización de estudio herramientas provechosas para la gestión de su capital humano y la búsqueda e identificación de mejoras, con lo que se facilitará la toma de decisiones de la alta dirección. Además, dio apertura al inicio de una nueva etapa en la que los procesos se implementen siempre teniendo presente que el personal es el activo más valioso en una empresa. Del mismo modo la realización de esta investigación brinda a la población empresarial una visión integral de la evaluación de competencias laborales, facilitando la metodología expuesta para posibles réplicas siempre en beneficio del Capital Humano de toda organización.

CONCLUSIONES GENERALES

En la actualidad se hace cada vez más evidente que el activo más importante en una organización es el humano. A través de esta perspectiva, podemos decir que la mejor inversión que puede realizar una empresa es aquella que impacte sobre el mantenimiento, progreso y expansión del capital intelectual. Recordemos en palabras de Cuesta (2013) que, la administración taylorista ha quedado atrás, la idea de actividades básicas asignadas al personal es totalmente obsoleta; hoy es tiempo de la multihabilidad, de las multicompetencias.

Desafortunadamente, aun hoy en día es fácil encontrar empresas que cuentan con metodologías y evaluaciones que solo desgastan al personal y que dan una mala impresión de la utilidad de las mismas. Al no generar un impacto en la organización y ser utilizadas como medio para justificar decisiones arbitrarias o solo para cumplir con procesos obligatorios, hechos con los que la evaluación de desempeño pierde su utilidad y credibilidad.

El objetivo general que planteamos en esta investigación incluyó la identificación del potencial y desempeño del personal del área de Tecnologías de la Información de una empresa de servicios, mediante el diseño y establecimiento de una metodología de evaluación basada en competencias. Este objetivo se cumplió satisfactoriamente, dado que los resultados permitieron observar la clasificación de talento que tiene el personal de esa área, facilitando la identificación de los conocimientos, habilidades y actitudes de cada uno de los colaboradores.

De acuerdo con Oltra (2005), la evaluación se trata de un procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento, actitudes y potencialidades de los empleados de una organización en vistas de lograr una serie de objetivos que permitirán obtener beneficios a todas las partes implicadas. De esta forma, el desarrollo de esta investigación, así como la elaboración y aplicación de la metodología de evaluación de personal basada en competencias, confirma y destaca su funcionalidad y sobre todo la objetividad de sus resultados.

Proporcionamos retroalimentación a los colaboradores sobre los resultados de su evaluación en general, dándoles a conocer sus competencias y el grado de dominio o necesidad de desarrollo en cada una. Vigier (2015) menciona al respecto, la evaluación facilitará a los empleados una retroalimentación sobre su conducta actual, sobre el pasado y también sobre su potencial a futuro. Es por ello que estratégicamente incentivamos a todos los participantes a dirigir sus acciones hacia el fortalecimiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes, además de darles a conocer sus áreas de oportunidad con el fin de que trabajen en ellas.

De forma paralela esta evaluación produjo cambios positivos en la organización, dado que concientizó a la alta Dirección sobre el impacto que genera la forma de gestionar a su personal. Les suministramos herramientas que les permitirá en cualquier momento realizar la toma de decisiones respecto al Capital Humano con facilidad y objetividad.

Además, mediante los resultados proporcionados a la empresa los especialistas en Recursos Humanos de la organización ahora reconocen el nivel en que se encuentran sus colaboradores; por ejemplo, que un colaborador de tercer nivel del área de Tecnologías de la Información es candidato a una promoción si es el requerimiento actual en el área, lo anterior se respalda en que tiene una clasificación de talento “Alto Desarrollo”. Si no es el caso, otra alternativa para este colaborador es iniciar con prioridad su plan de desarrollo individual para algún tipo de sucesión, que lo prepare en todos los sentidos para una promoción.

También ahora son conscientes de que uno de los colaboradores de la misma área no será la mejor opción para alguna sucesión, ya que se encuentra con una clasificación de talento “Experto”. Este colaborador será recomendable para movimientos horizontales en su organigrama, ya que cuenta con las herramientas necesarias para laborar en otros puestos o incluso en otras áreas pero no está listo para una promoción, ya sea puede no tener interés o motivación para la misma, lo cual no cierra la posibilidad de desarrollar su compromiso. En este aspecto es importante mencionar que la empresa tiene un alto grado de influencia sobre la motivación de los colaboradores, por lo que será necesario analizar las metas y objetivos que la misma se plantea y la forma en que son comunicados al personal de la organización. Lo anterior con la finalidad de observar si se posee una cultura fuerte que permita a los integrantes de la misma desarrollarse con plenitud y satisfacción y llevar a cabo el cumplimiento de sus objetivos personales a la par de los objetivos organizacionales, que es un aspecto fundamental para el desarrollo del compromiso en cualquier empresa.

Ahora bien, en el caso de los colaboradores que se encuentran con clasificación de talento en “Cumplimiento” y “En desarrollo”, no es alarmante, pero si es necesario realizar un plan de acción para poder optimizar las características de su potencial y desempeño para alcanzar un nivel superior que les permita ubicarse con mejores denominaciones de talento en próximas evaluaciones.

Por medio de esta investigación, se generó un impacto en la concepción que el personal y los directivos tenían sobre los procesos de evaluación, su funcionalidad y los beneficios que le acarrea a la empresa su aplicación. Por una parte, los directivos reconocieron el valor de su personal, al saber los resultados obtenidos, ya que con base en ellos podrán establecer acciones futuras para el desarrollo de sus colaboradores y de la empresa en general. Por otra parte, los participantes del estudio se concientizaron de las fortalezas y áreas de oportunidad con que cuentan, tanto en el ámbito personal como profesional; conocimiento que les permitirá orientar sus acciones para obtener un mejor desempeño y adquirir competencias y herramientas que los dirijan a sus propios objetivos, así como a los de la empresa.

La evaluación de personal desarrollada en esta investigación es integral, sólida y con una base fundamentada para la obtención de resultados objetivos y confiables, que sirve de hilo conductor para gestionar diversos procesos, como son: selección de personal, planificación de sucesión, preparación de programas de formación y desarrollo, diseño de planes de carrera, escalas de remuneración y evaluaciones de desempeño, por mencionar algunos. Dada la naturaleza de la evaluación, los resultados que arrojó fueron abundantes, lo que permitió identificar

a detalle diversos componentes del potencial y desempeño en la empresa, dotándola de una herramienta muy útil.

Al mismo tiempo, el modelo implementó un estilo de análisis que lleva a la empresa a aplicar procedimientos actuales en las áreas de la Gerencia de Recursos Humanos, que le dan la posibilidad de realizar un diagnóstico certero colocándola a la vanguardia; dando apertura a la creación de una cultura de aprendizaje continuo.

Además, esta evaluación dio pauta a que la organización alineara todas las áreas en materia de Gestión de Capital Humano, con el fin de optimizar la gestión y agregar valor al Capital Intelectual de la empresa. De esta forma, también se invitó a la empresa a realizar un análisis exhaustivo de las competencias nucleares, para identificar si realmente el modelo actual que manejan es el que representa su filosofía.

Actualmente la empresa cuenta con una valiosa metodología para evaluar a su personal de una forma objetiva, con la que será capaz de tomar decisiones adecuadas respecto a los movimientos en su personal, tanto en formación como en plan de carrera o desvinculación de colaboradores, además, la empresa podrá realizar retroalimentaciones objetivas a su personal y agregar valor a su personal.

La visión que se tiene del Capital Humano en la era contemporánea ya no es de un recurso más, dado que ahora lo que permite a las organizaciones mantenerse y avanzar hacia sus objetivos son los conocimientos que tienen sus colaboradores. Las personas son el activo de mayor valor en una organización,

pues son el único recurso que no puede ser copiado por los competidores, por ello la inversión en la formación y optimización de las capacidades de las personas son el principal motor hacia el éxito; aunado a esto, el dinamismo de las competencias laborales abren un espectro de oportunidades hacia el cambio conductual con base en las estrategias de negocio. Esta metodología para la identificación del talento basada en competencias, abre a todo el sector empresarial un canal de comunicación constante entre la dirección y el factor humano, dándole a este último, protagonismo en las acciones importantes.

Hoy es tiempo del cambio, la adaptación de las organizaciones al entorno es la clave principal para su mantenimiento y avance. Son las personas las poseedoras de la cualidad para realizar el cambio y propiciar la mejora, ya que ellas aportan sus conocimientos, innovaciones y pasión laboral para llevar a la empresa a conseguir los objetivos que se plantea; sin ellas ningún trabajo humano sería posible.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de comportamientos*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica, S.A.
- Alles, M. (2004). *Elija al mejor: Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Benítez, R. (2014). *Factores determinantes del compromiso por el trabajo o work engagement. El caso de la Asociación Malagueña en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual-ASPROMANIS*. (Trabajo Fin de Grado). Universidad de Málaga, Málaga.

Butteriss, M. (2008). *Coaching Corporate MVPs: Challenging and Developing*

High-Potential Employees. Ontario, Canadá. Editorial Right Management.

Recuperado de

<https://books.google.com.mx/books?id=6jBksVWluK4C&pg=PT51&dq=9+box+grid&hl=es->

Cortes, J., Barragán, C. & Vázquez, M. (2002). Perfil de Inteligencia Emocional:

Construcción, validez y confiabilidad. Salud Mental. Instituto Nacional de

Psiquiatría Ramón de la Fuente. *Revistas Científicas de América Latina y*

del Caribe, España y Portugal, 25 (005), 50-60. Recuperado de

www.redalyc.org/articulo.oa?id=58252506

Cuesta, A. (2013). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá,

Colombia: Ecoe.

Fernández, I. (2015). *Felicidad Organizacional: Cómo construir felicidad en el*

trabajo. Providencia, Chile: Ediciones B.

Gallup. (2017). *33% U.S. Employees VS. 70% World's best organizations are*

engaged at work. Recuperado de [https://qualityincentivecompany.com/wp](https://qualityincentivecompany.com/wp-content/uploads/2017/02/SOAW-2017.pdf)

[content/uploads/2017/02/SOAW-2017.pdf](https://qualityincentivecompany.com/wp-content/uploads/2017/02/SOAW-2017.pdf)

Gallup. (2017). *2017 Gallup Higher Education Database: percentile rankings*.

Center for Leadership & and Organizational Change. Recuperado de

<https://cloc.umd.edu/library/understanding/Gallup%20HE%20Database%20>

Comparison%20Sheet.pdf

Gerardo, M. & Vite, S. (2012). *Cuaderno de Prácticas 1, Pruebas de Inteligencia:*

OTIS. Disertación educativa. Facultad de Psicología, UNAM, Ciudad de México.

Grados, J., Beutelspacher, O. & Castro, M. (2002). *Calificación de Méritos:*

Evaluación de Competencias Laborales. Ciudad de México: Trillas.

Goleman, D. (2012). *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el*

cociente intelectual. Ciudad de México: Vergara.

Harvard Business School Publishing Corporation. (2004). *La motivación de*

personas. Barcelona, España: Deusto.

Harter, J., Schmidt, F., Killham, E. & Asplund, J. (2006). *Q12 © Meta-Analysis*.

Recuperado de https://strengths.gallup.com/private/resources/q12meta-analysis_flyer_gen_08%2008_bp.pdf

Lévy-Leboyer. C. (1997). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo*

evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona, España: Gestión 2000.

Mañas-Rodríguez, M., & Alcaraz-Pardo, L., & Pecino-Medina, V., & Limbert, C.

(2016). Validation of the Spanish version of Soane's ISA Engagement Scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32 (2), 87-93.

- Moreno, J., Pelayo, Y. & Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa, No. 10 (Octubre 2004-Diciembre 2004), 56-72.*
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2005). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Preciado, A. (2006). *Modelo de evaluación por competencias*. D.F. México: Publicaciones Cruz O. S.A.
- Reyes, D., Bribiesca, G., Carrillo, V., Corona, A., Cruz, R., Ramírez, Y., Ramírez, M. y Torres, R. (2016). *Tecnologías de Información y Comunicación en las Organizaciones*. Recuperado de <http://publishing.fca.unam.mx/tic/TIC-Organizaciones.pdf>
- Rodríguez, J. (2004). *El modelo de Gestión de Recursos Humanos: un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas*. Barcelona, España: UOC.
- Rodríguez, M., & Posadas, A. (2007). Competencias laborales: algunas propuestas. *Enseñanza e Investigación en Psicología, 12 (1), 93-112.*
- Ruiz de Vargas, M., & Jaraba Barrios, B., & Romero Santiago, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el*

Caribe, (16), 64-91.

Santisteban, C. (2009). *Principios de Psicometría*. Madrid, España: SINTESIS.

Santodomingo, A. (1997). *Introducción de la informática en la empresa*. Barcelona, España: Ariel, S. A.

Oltra, V., Curos, M., Díaz, C., Rodríguez-Serrano, J., Teba, R. & Tejero, J. (2005).

Desarrollo del Factor Humano. Barcelona, España: UOC.

Scott A., Shad M, y George W. Bohlander (2016.) *Managing Human Resources* Boston,

USA, Editorial Cengage Learning, Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=y0BBAAAQBAJ&pg=PA184&dq=9+box+grid&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwifgu_x9tPXAhUo6IMKHU5tDIEQ6AEIODAC#v=onepage&q=9%20box%20grid&f=false

Vázquez, J. (2012). *Inteligencia Emocional y Rendimiento Académico en Estudiantes*

Adolescentes (Tesis de licenciatura). Universidad Pedagógica Nacional, Ciudad de México.

Vigier, H., Pasquaré, C., Menichelli, F. & Tarayre, C. (2015). *Gestión Humana en*

las organizaciones: Competencias en desarrollo. México: Alfaomega.

Zárate, J. (2011). *Estudio de los motivadores que influyen en el engagement dentro de una organización*. Proyecto de Maestría. UANL.

ANEXOS

ANEXO 1

Formato de Entrevista por Competencias

NOMBRE DEL ENTREVISTADO _____		PUESTO: DESARROLLADOR JR _____	
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR _____		FECHA: _____	

COMPETENCIA	SITUACION O TAREA	ACCION	RESULTADO	GRADO DE COMPETENCIA	CONCENSO	TOTAL	COMPETENCIA
Solución de problemas							
Describe una situación dónde afrontó un problema complejo ¿Qué obstáculos encontró? ¿Cómo los superó?	ENTREGA DE SISTEMA A CLIENTES CON TERMINOS Y CONDICIONES ESTABLECIDOS	Volvió a planear sus tiempos para entregar Se reunió con sus compañeros. Reestructuraron y priorizaron lo que era en conjunto, para al final perfeccionar los cambios individuales.	Entregaron el último día después de la tarde. (no satisfactorios) No hubo errores en la entrega. El líder del equipo mencionó que el equipo no había terminado en tiempo.	1	0	0.5	1.2
Bríndeme un ejemplo de cómo su empresa prevé acciones futuras (nuevos servicios o nuevos productos) tendientes a solucionar futuros problemas / situaciones de los clientes. ¿Qué hizo con dicha información? ¿Qué resultados ha tenido?	INGRESO UN PROYECTO NUEVO, PARA UN CLIENTE IMPORTANTE	Visualizó lo que el cliente puede solicitar a futuro. (planeación inicial de la solución) Guardó información que el cliente no solicita (colchones), no lo agrega al sistema, pero lo conserva. Almacenó información para futuros cambios.	Hasta el momento no ha habido retraso en la entrega e incluso ha podido anticipar las solicitudes del cliente	1	1	1	
¿Cuál ha sido la decisión más importante que ha tomado en su actual/ último trabajo? ¿Cuál era? ¿Cómo llegó a esa decisión? ¿Qué resultados tuvo?	ACOMODAR EL PERSONAL EN LAS ÁREAS	Evaluó las habilidades de sus compañeros para reorganizar al equipo Durante la capacitación los observó y platicó con ellos	Las personas que eligió para cada área cumplieron las expectativas.	2	2	2	

OBSERVACIONES: _____

Nota. Se utilizó un formato por cada competencia evaluada.

ANEXO 2

Diccionario de Competencias y Comportamientos

Definición de competencia “Solución de Problemas” (Pensamiento Conceptual), su
apertura en grados y en comportamientos.

Pensamiento Conceptual		
<p>Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución. Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p>		
Grado	Descripción	Comportamientos
A	<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan identificar problemas, detectar información significativa/clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles.</p> <p>Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr la mejor solución.</p> <p>Capacidad para aplicar el razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten identificar problemas, detectar información significativa o clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones complejas. • Promueve en otros el desarrollo de la capacidad de entender situaciones complejas. • Identifica las relaciones causa-efecto de los problemas actuales y potenciales. • Establece prioridades para llegar a una solución. • Aplica y promueve el razonamiento creativo, inductivo o conceptual. • Es un referente dentro y fuera de la

		<p>organización en materia de pensamiento conceptual.</p>
B	<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan identificar problemas, detectar información significativa/clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr la mejor solución. Capacidad para aplicar el razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo para su área que permiten identificar problemas, detectar información significativa o clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones complejas. • Entiende situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave e identificando paso a paso sus implicaciones. • Identifica relaciones causa- efecto en los problemas que analiza, motivando a colaboradores de su área de trabajo a proceder de igual forma. • Aplica el razonamiento creativo, inductivo o conceptual. • Es un referente en materia de pensamiento conceptual dentro de su área de trabajo.
C	<p>Capacidad para identificar problemas, detectar información significativa/clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr la mejor solución. Capacidad para aplicar el razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa procesos de trabajo para identificar problemas, información significativa o clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones complejas. • Entiende situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave. • Identifica relaciones causa- efecto en los problemas que analiza, estableciendo prioridades entre ellos, con vistas a su

		<p>resolución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplica el razonamiento creativo, inductivo o conceptual, siempre y cuando las circunstancias se lo permitan. • Es considerado un ejemplo a seguir por sus colaboradores de su sector, en materia de pensamiento conceptual.
D	<p>Capacidad identificar problemas, detectar información significativa/clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y establecer prioridades para su solución. Capacidad para utilizar razonamiento inductivo o conceptual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica problemas, información significativa o clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas. • Logra desagregar las situaciones en sus principales componentes. • Identifica algunas relaciones causa- efecto sobre la base de datos no muy complejos. • Utiliza el razonamiento inductivo o conceptual. • Reconoce los orígenes y causas de los problemas que percibe.

ND: No logra identificar problemas ni información significativa o clave, dado que no utiliza los procesos diseñados para tal fin. Ante situaciones complejas, se desorienta y no logra comprenderlas. No logra reconocer los componentes de una situación para establecer sus relaciones de causa-efecto. Simplifica la información, aplica siempre un mismo tipo de razonamiento, sin ser creativo, aunque las circunstancias se lo permitan. No es considerado un ejemplo en materia de pensamiento analítico conceptual, dado que los análisis que realiza son superficiales.

Fuente: Definición y grados (Alles, 2012). Comportamientos (Alles, 2009).

Definición de competencia “Trabajo en Equipo” su apertura en grados y en comportamientos.

Trabajo en Equipo		
<p>Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>		
Grado	Descripción	Comportamientos
A	<p>Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización. • Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. • Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo, alienta a todos a obrar del mismo modo. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo.
B	<p>Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área. • Promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. • Expresa satisfacción por los éxitos de otros,

	<p>para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las de la organización. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>	<p>pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización • Es un ejemplo de colaboración dentro de su área y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo.
C	<p>Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de objetivos fijados. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse en un ejemplo de cooperación, entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su sector. • Promueve el intercambio con otros sectores y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de objetivos fijados. • Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización • Es un ejemplo para sus colaboradores por su estilo positivo de cooperación y por mantener un buen clima de trabajo.
D	<p>Capacidad colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con otras personas pertenecientes a su grupo de trabajo. • Cooperar con personas de otros sectores de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos fijados. • Reconocer los éxitos y aportes de otras personas. • Subordina los intereses personales a los

	compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.	<p>objetivos grupales y apoya el trabajo de otros sectores de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.
--	--	--

ND: Colabora con los integrantes de su grupo de trabajo y compañeros en general, sólo cuando sus superiores se lo solicitan; en caso contrario, se limita a realizar su tarea. Cooperación con personas de otros sectores de la organización, tanto de un nivel superior como colegas, sólo cuando sus superiores se lo solicitan. No reconoce los éxitos y aportes de otras personas. Subordina los intereses grupales a los personales cuando por algún motivo surge un conflicto de intereses. No es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

Fuente: Definición y grados (Alles, 2012). Comportamientos (Alles, 2009).

Definición de competencia “Comunicación” (Comunicación eficaz) su apertura en grados y en comportamientos.

Comunicación Eficaz		
Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.		
Grado	Descripción	Comportamientos
A	Capacidad para escuchar y entender al otros, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos. • Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos

	<p>objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formal e informal que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.</p>	<p>organizacionales. Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promueven el intercambio inteligente de información. • Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten crear un ámbito positivo de intercomunicación.
<p>B</p>	<p>Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que les afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás. • Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos. • Minimiza las barreras y distorsiones comunicacionales que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. • Promueve dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. • Utiliza de manera efectiva los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.

C	<p>Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica ideas y transmite información de manera clara u concisa. • Adapta su discurso de acuerdo al tipo de interlocutor con el que debe vincularse. • Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar. • Aprovecha los canales de comunicación existente, formal e informal, a fin de obtener la información que necesita para la realización de sus tareas. • Alienta una comunicación abierta y fluida entre los integrantes de su equipo, logrando un correcto funcionamiento del grupo.
D	<p>Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha atentamente a sus interlocutores. • Comunica sus ideas de manera clara y entendible. • Realiza preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita para realizar sus tareas. • Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo. • Adecua su discurso a las características de su interlocutor.

ND: Le cuesta comunicarse de manera clara y objetiva. Utiliza un lenguaje complicado que no responde ni se adapta a las características de su interlocutor. Muestra escaso interés por escuchar a otros. Al comunicar sus ideas no se asegura de que sus interlocutores hayan comprendido exactamente lo expuesto. No mantiene una adecuada ni fluida comunicación con los integrantes de su equipo.

Fuente: Definición y grados (Alles, 2012). Comportamientos (Alles, 2009).

Definición de competencia “Iniciativa” su apertura en grados y en comportamientos.

Iniciativa		
<p>Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.</p>		
Grado	Descripción	Comportamientos
A	<p>Capacidad para fijar políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente, y diseñar métodos de trabajo que les permitan idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión o independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Capacidad para constituirse en un referente en la organización por su iniciativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fija políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente. • Diseña métodos de trabajo que permiten idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. • Desarrolla dentro de la organización la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos, y aprovecha las oportunidades del entorno. • Promueve en todo ámbito de la organización la utilización de las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes. • Es un referente en la organización por su iniciativa.
B	<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permitan a sus colaboradores actuar proactivamente, a idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo que permiten a sus colaboradores actuar proactivamente. • Idea e implementa soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio.

	<p>rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Capacidad para constituirse en un referente dentro de su área por su iniciativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla y promueve en los colaboradores de su área la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. • Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes, aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan, y motiva a sus colaboradores a hacer lo mismo. • Es un referente en su área por la iniciativa que demuestra,
<p>C</p>	<p>Capacidad para actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión o independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa proactivamente e incentiva a sus colaboradores a proceder de igual forma. • Propone soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio, y las implementa cuando es pertinente. • Desarrolla en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. • Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes, aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan. • Aporta ideas que contribuyen a mejorar los procesos y a actuar proactivamente.
<p>D</p>	<p>Capacidad para actuar proactivamente y brindar soluciones a problemas y/o retos. Capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa proactivamente. • Brinda soluciones a problemáticas y/o retos. • Responde con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos y aprovecha las oportunidades del entorno. • Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes. • Realiza mejoras en la forma de llevar a cabo

		su trabajo, a fin de alcanzar satisfactoriamente sus objetivos.
--	--	---

ND: Consulta permanentemente a sus superiores y necesita asesoramiento continuo para resolver la mayoría de sus tareas. Muestra escaso interés por buscar la forma de optimizar su trabajo y por brindar soluciones novedosas a los problemas que se le plantean. Ante nuevos requerimientos, no logra responder en tiempo y forma. No tiene en cuenta las aplicaciones tecnológicas disponibles y no logra aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan. Realiza su trabajo siempre de la misma manera, sin aportar ideas que contribuyan a los objetivos que se le plantean.

Fuente: Definición y grados (Alles, 2012). Comportamientos (Alles, 2009).

Definición de competencia “Enfoque a Resultados” (Orientación a los resultados con calidad) su apertura en grados y en comportamientos.

Orientación a los resultados con calidad		
Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.		
Grado	Descripción	Comportamientos
A	Capacidad para promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro o la superación de los resultados esperados, y fijar estándares de calidad retadores. Capacidad para realizar las mediciones pertinentes que permitan	<ul style="list-style-type: none"> Promueve y desarrolla, para sí mismo y en la organización en su conjunto, la orientación al logro o la superación de los resultados esperados, y fija para ello estándares retadores de calidad. Diseña mecanismos organizacionales que

	<p>evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. Capacidad para fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, y alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios o productos que se brindan. Capacidad para fomentar igual actitud en otros a través del ejemplo.</p>	<p>permiten revisar periódicamente el progreso alcanzado con respecto al cumplimiento de las metas de la organización, y corroborar que estas sigan siendo relevantes y válidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fija nuevos desafíos y metas retadoras para la organización en su conjunto. • Mantiene y mejora altos niveles de rendimiento que agregan valor al negocio por conducir a mejoras permanentes de la calidad, tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios/productos que brinda la organización. • A través de su ejemplo, fomenta en sus colaboradores y en toda la organización su misma orientación a resultados sobre la base de altos estándares de calidad.
<p>B</p>	<p>Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. Capacidad para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento. Capacidad para realizar el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la organización para tal fin. Capacidad para motivar a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta su propia actuación y la del área a su cargo al logro o superación de los resultados esperados, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. • Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para sus colaboradores, superiores a los estándares deseados por la organización. • Sus resultados superan los niveles esperados y su propio rendimiento pasado. • Periódicamente, revisa el cumplimiento de los objetivos y el desempeño propio y de sus colaboradores a través de indicadores de gestión y análisis del rendimiento que obtiene al utilizar eficientemente las herramientas disponibles en la organización. • Modifica métodos de trabajo con el propósito de lograr mejoras en el rendimiento propio y del área de cargo, y encuentra formas más

		eficientes de hacer las cosas.
C	<p>Capacidad para mantener una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. Capacidad para asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Capacidad para realizar el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra una preocupación constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. • Asume metas desafiantes, y se orienta a la mejora de sus niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. • Realiza un adecuado seguimiento de sus tareas y las de sus colaboradores, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la organización. • Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su sector y/o puesto, aun en situaciones de presión, y acepta los retos de mejora que se le plantean.
D	<p>Capacidad para demostrar, a través de su comportamiento, una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados y asumir metas desafiantes. Capacidad para realizar el control de su propio trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra una actitud firme y perseverante que le permite cumplir con los objetivos que se le plantean forma satisfactoria. • Realiza las modificaciones sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y los resultados que obtiene. • Realiza un adecuado control de su propio trabajo, evalúa sus procedimientos y ejecuta acciones correctivas cuando observa que se está desviando del objetivo. • Se muestra dispuesto a asumir metas realistas pero desafiantes. • Mantiene constante su nivel de desempeño en situaciones normales, pero puede presentar ciertas dificultades en situaciones competitivas

		o contextos restrictivos, que finalmente logra superar.
--	--	---

ND: Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia. Tiene dificultades para cumplir con objetivos de gestión exigentes en los tiempos y formas requeridos. Considera que con lo que sabe puede trabajar respondiendo a las exigencias y necesidades de la organización; no tiene intenciones de adquirir nuevas destrezas o conocimientos ni de enfrentar situaciones exigentes. No se preocupa por mejorar su desempeño o por optimizar sus métodos de trabajo aun cuando las circunstancias evidencian que es necesario aplicar medidas correctivas. No hace uso de las herramientas de seguimiento y control de las que dispone, por lo cual se conduce basado en información poco fiable o incompleta que obtiene de su propia interpretación.

Fuente: Definición y grados (Alles, 2012). Comportamientos (Alles, 2009).

Definición de competencia “Adaptabilidad” (Adaptabilidad- Flexibilidad) su apertura en grados y en comportamientos.

Adaptabilidad-Flexibilidad
Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.

Grado	Descripción	Comportamientos
A	<p>Capacidad para comprender y apreciar (otorgar un valor especial) perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo a la organización), medios y personas. Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de las estrategias y objetivos de su área, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Si corresponde, implica la capacidad de realizar una revisión crítica de las estrategias de la organización en su conjunto, y proponer los cambios pertinentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende y aprecia perspectivas diferentes (a las que otorga un valor especial), y cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (internos o externos a la organización, medios y personas). • Lleva a cabo revisiones críticas de las estrategias y objetivos de su área. Y propone cambios cuando advierte que es necesario. • Adecua su propio accionar y el de su equipo de trabajo a fin de lograr hacer frente a nuevas situaciones. • Realiza, si corresponde, una revisión crítica de las estrategias de la organización en su conjunto, y propone cambios. • Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan la adaptación de diversos contextos, medios, etc., y fomenta su uso en la organización.
B	<p>Capacidad para proponer y considerar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo a la organización), medios y personas. Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende y considera perspectivas diferentes, y cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (internos o externos a la organización), medios y personas. • Lleva a cabo revisiones críticas de los objetivos bajo su responsabilidad, y propone cambios cuando advierte que es necesario.

	<p>situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adecua su propio accionar a fin de lograr hacer frente a nuevas situaciones, e incentiva a su propio equipo de trabajo a actuar de la misma forma. • Ajusta su accionar a los objetivos de la organización. • Asimila y utiliza nuevas metodologías y herramientas que facilitan la adaptación a diversos contextos, medios, etc., y fomenta su uso entre sus colaboradores.
<p>C</p>	<p>Capacidad para comprender perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad, y proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende perspectivas diferentes, cambiando convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. • Revisa los objetivos bajo su responsabilidad y propone cambios cuando advierte que es necesario. • Adapta su propio accionar a fin de lograr hacer frente a nuevas situaciones. • Ajusta su accionar a los objetivos propuestos para su sector. • Para adaptarse a diversos contextos, aplica las herramientas o metodologías propuestas por la organización con ese objetivo.
<p>D</p>	<p>Capacidad para comprender perspectivas diferentes, y cambiar conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende perspectivas diferentes, cambiando ciertas conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones. • Acepta los cambios que le son propuestos en sus objetivos y trabajo para alcanzarlos. • Ante nuevas situaciones, cambia su comportamiento y manera de actuar cuando se lo sugieren.

		<ul style="list-style-type: none"> • Modifica su accionar en pos de los objetivos que le son fijados. • Muestra compromiso con las metodologías y herramientas que propone la organización para facilita su adaptación a diversos contextos.
--	--	--

ND: Trabaja cómodo en situaciones, contextos y medios conocidos, pero no acepta ni comprende perspectivas diferentes. Se siente inseguro en el cumplimiento de sus objetivos cuando le plantean cambios en ellos. Es muy metódico, por lo que no consigue adaptar su accionar frente a nuevas situaciones. No ajusta su accionar a los objetivos de la organización. Tiene dificultades para adaptarse a nuevas metodologías y herramientas de trabajo.

Fuente: Definición y grados (Alles, 2012). Comportamientos (Alles, 2009).

Definición de competencia “Innovación” (Innovación y Creatividad) su apertura en grados y en comportamientos.

Innovación y Creatividad		
Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y /o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.		
Grado	Descripción	Comportamientos
A	Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes y aplicables tanto a su puesto como a la organización a la cual pertenece, a la comunidad y/o a los clientes, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por presentar	<ul style="list-style-type: none"> • Posee una clara visión del mercado, tanto nacional y regional como internacional, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales. • Diseña políticas y métodos de trabajo organizacional nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos, y propone opciones que ni

	<p>soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.</p>	<p>la propia empresa ni otros habían presentado antes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en el ámbito de toda la organización, con repercusión positiva en la comunidad donde actúa. • Conduce la organización con políticas y prácticas innovadoras y creativas posicionándola en un rol de liderazgo en la materia. • Es un referente en la organización y en el mercado por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, que agregan valor.
<p>B</p>	<p>Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posee una clara visión del mercado, tanto nacional como regional, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales. • Diseña métodos de trabajo para su área nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos, y propone opciones que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes. • Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en el ámbito de su área. • Conduce su área a través de prácticas innovadoras.
<p>C</p>	<p>Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos habituales con que se han</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posee una clara visión del mercado nacional, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales. • Diseña métodos de trabajo para su sector

	<p>solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo. Implica ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.</p>	<p>nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos, proponiendo opciones que ni la propia empresa ni otros habían pensado antes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en su sector de trabajo y tiene repercusión en su área de actuación. • Conduce el equipo de colaboradores a su cargo aplicando prácticas innovadoras y creativas que posicionan su gestión en un rol de liderazgo dentro de su área. • Es un referente para el equipo a su cargo y en el ámbito de su área de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, que agregan valor.
<p>D</p>	<p>Capacidad para aplicar/recomendar soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares. Implica ser un referente para sus compañeros de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas que agregan valor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posee una clara visión de los temas bajo su responsabilidad, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales. • Aplica los métodos de trabajo a su puesto ofreciendo nuevas y diferentes soluciones que contemplan los intereses de los clientes internos y externos. • Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables además en otros puestos similares, con repercusión en su esfera de actuación. • Aplica prácticas innovadoras y creativas que posicionan su gestión en un rol de liderazgo entre sus compañeros de trabajo.

ND: Posee juicios previos o preconceptos sobre las formas en que se deben hacer las cosas, lo que le impide generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales. Aplica los métodos de trabajo a su puesto aferrándose a sus propias opiniones y sin contemplar los intereses de los clientes internos y externos. Las soluciones que presenta sólo

aplican a su puesto de trabajo y a su estilo personal, por lo tanto, no pueden ser utilizadas por otros que ocupen puestos similares. Aplica siempre las mismas soluciones, aunque no sea lo más adecuado, y asume un rol crítico frente a compañeros que presentan propuestas innovadoras y creativas. No es un referente para sus compañeros por presentar soluciones innovadoras y creativas que agreguen valor.

Fuente: Definición y grados (Alles, 2012). Comportamientos (Alles, 2009).

ANEXO 3

Preguntas de Entrevista por Competencias

- **Solución de Problemas**

1. Describa una situación dónde afrontó un problema complejo
¿Qué obstáculos encontró? ¿Cómo los superó?
2. Bríndeme un ejemplo de cómo su empresa prevé acciones futuras (nuevos servicios o nuevos productos) tendientes a solucionar futuros problemas / situaciones de los clientes. ¿Qué hizo con dicha información? ¿Qué resultados ha tenido?
3. ¿Cuál ha sido la decisión más importante que ha tomado en su actual/ último trabajo? ¿Cuál era? ¿Cómo llegó a esa decisión?
¿Qué resultados tuvo?

- **Trabajo en Equipo**

1. Cuénteme una ocasión en la que tuviera que trabajar con alguien que para usted era difícil ¿Qué pasó? ¿Cómo lo manejo y resolvió?
2. Describa una situación en la que haya tenido que ejercer diversos roles dentro de un mismo grupo al trabajar en equipo. ¿Cómo se sintió? ¿Qué hizo al respecto?

- **Comunicación**

1. Cuénteme sobre alguna ocasión en la que lograra transmitir de manera oportuna y efectiva cierta información a su equipo de trabajo, lo cual le permitiera alcanzar el objetivo deseado ¿Cómo cree que se logró esto? ¿Cómo se sintió?
2. Cuénteme acerca de alguna situación en que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto, ¿Qué hizo? ¿Llegaron a una conciliación?

- **Iniciativa**

1. ¿Ha realizado algún tipo de plan de carrera? ¿Cuáles son sus objetivos personales y profesionales? ¿Qué ha hecho en los últimos seis meses para alcanzarlos?
2. Describa un momento en el que aportó una nueva iniciativa en su trabajo ¿Qué le indujo a esta iniciativa? ¿Qué pasos específicos tomó? ¿Qué obstáculos venció?

- **Enfoque a Resultados**

1. ¿Cómo fija el alcance de resultados? Bríndeme un ejemplo. ¿Cómo alinea el criterio aplicado a los objetivos generales?
2. ¿Cuál fue su nivel de logros el último ejercicio/período de evaluación? ¿Qué fue lo principal que hizo para obtenerlos?

- **Adaptabilidad**

1. ¿Alguna vez le han solicitado que se hiciera cargo de tareas correspondientes a otra área o a otra especialidad diferente a la suya? ¿Asumió la responsabilidad? ¿Cómo se manejó?
2. ¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en ocasión de recibir nuevos requerimientos de cliente, proveedores, instituciones, etc.? ¿Cómo los concretó?

- **Innovación**

1. En los últimos seis meses. ¿Ha realizado algún cambio en la su forma de trabajar o en los procesos de su área?
2. ¿Conoce las tendencias del mercado respecto al giro de su empresa? ¿Cómo ha utilizado esa información?

ANEXO 4

Gallup Q12©

Q01. ¿Sabes lo que se espera de ti en el trabajo?

Q02. ¿Dispones de los materiales y equipos que necesitas para hacer bien tu trabajo?

Q03. En el trabajo ¿tienes oportunidad de hacerlo mejor cada día?

Q04. En los últimos 7 días ¿Te has sentido reconocido o premiado por haber hecho un buen trabajo?

Q05. ¿Tu supervisor o cualquier otra persona en el trabajo se preocupa por ti como persona?

Q06. ¿Hay alguien en el trabajo que te anime a crecer como profesional?

Q07. ¿Te parece que tus opiniones cuentan?

Q08. ¿Los objetivos de tu organización hacen que tu trabajo sea importante?

Q09. ¿Tus compañeros de trabajo se comprometen a hacer un trabajo de calidad?

Q10. ¿Tienes un buen amigo en el trabajo?

Q11. En los últimos 6 meses, ¿alguien de tu trabajo ha hablado contigo de tu progreso?

Q12. En el último año, ¿has tenido oportunidades en el trabajo de aprender y crecer como profesional?

ANEXO 5

Formato de Evaluación 180°

Nombre del evaluado: _____	Año: <u>2017</u>																																																																																																	
Evaluador Tipo: <input checked="" type="checkbox"/> Autoevaluación <input type="checkbox"/> Par <input type="checkbox"/> Jefe inmediato																																																																																																		
<p>En cada evaluación se le solicita indique con una "X" el porcentaje de dominio de cada competencia que considere tiene cada evaluado según el periodo que corresponda. Seguido encontrará la estimación de frecuencias donde tendrá que seleccionar (con una "X") qué porcentaje de veces ha visto que el evaluado aplique la competencia según el periodo de evaluación que corresponda.</p>																																																																																																		
1a Evaluación (Ene-Abr) 2017																																																																																																		
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="5">1a.Evaluación</th> </tr> <tr> <th colspan="5">Periodo: ENE 2017 - ABR 2017</th> </tr> <tr> <th>100%</th> <th>75%</th> <th>50%</th> <th>25%</th> <th>0%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> </tbody> </table>	1a.Evaluación					Periodo: ENE 2017 - ABR 2017					100%	75%	50%	25%	0%	x	□	□	□	□	x	□	□	□	□	□	x	□	□	□	x	□	□	□	□	x	□	□	□	□	x	□	□	□	□	x	□	□	□	□	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="5">Frecuencia 1a. Evaluación</th> </tr> <tr> <th>100%</th> <th>75%</th> <th>50%</th> <th>25%</th> <th>0%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia 1a. Evaluación					100%	75%	50%	25%	0%	x	□	□	□	□	□	x	□	□	□	x	□	□	□	□	x	□	□	□	□	□	x	□	□	□	x	□	□	□	□	x	□	□	□	□	
1a.Evaluación																																																																																																		
Periodo: ENE 2017 - ABR 2017																																																																																																		
100%	75%	50%	25%	0%																																																																																														
x	□	□	□	□																																																																																														
x	□	□	□	□																																																																																														
□	x	□	□	□																																																																																														
x	□	□	□	□																																																																																														
x	□	□	□	□																																																																																														
x	□	□	□	□																																																																																														
x	□	□	□	□																																																																																														
Frecuencia 1a. Evaluación																																																																																																		
100%	75%	50%	25%	0%																																																																																														
x	□	□	□	□																																																																																														
□	x	□	□	□																																																																																														
x	□	□	□	□																																																																																														
x	□	□	□	□																																																																																														
□	x	□	□	□																																																																																														
x	□	□	□	□																																																																																														
x	□	□	□	□																																																																																														
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Competencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Enfoque a resultados</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Solución de problemas</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Iniciativa</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Adaptabilidad</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Trabajo en equipo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6</td> <td>Innovación</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">7</td> <td>Comunicación</td> </tr> </tbody> </table>			No.	Competencia	1	Enfoque a resultados	2	Solución de problemas	3	Iniciativa	4	Adaptabilidad	5	Trabajo en equipo	6	Innovación	7	Comunicación																																																																															
No.	Competencia																																																																																																	
1	Enfoque a resultados																																																																																																	
2	Solución de problemas																																																																																																	
3	Iniciativa																																																																																																	
4	Adaptabilidad																																																																																																	
5	Trabajo en equipo																																																																																																	
6	Innovación																																																																																																	
7	Comunicación																																																																																																	
<p>Observaciones</p> <p>1a.evaluación</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/>																																																																																																		

Nota. Este ANEXO representa sólo un periodo de evaluación. Se realizaron en total 3 evaluaciones, correspondientes a los tres periodos cuatrimestrales del año.

ANEXO 6

Hoja de Cálculo de Evaluación 180°

Nombre del evaluado: _____

MEDIA 180°
2017 **81.76**

1a Evaluación (Ene-Abr) 2017

Evaluación Tipo	1 Enfoque a Resultados				2 Solución de Problemas				3 Iniciativa				4 Adaptación a los cambios			
	Nivel	Estimación FP	Factor de Ponderación	Final	Nivel	Estimación FP	Factor de Ponderación	Final	Nivel	Estimación FP	Factor de Ponderación	Final	Nivel	Estimación FP	Factor de Ponderación	Final
Autoevaluación	100	100	1	100	100	75	0.75	75	75	100	1	75	100	100	1	100
Par 1	75	100	1	75	75	100	1	75	75	100	1	75	75	75	0.75	56.25
Par 2	75	100	1	75	75	100	1	75	75	100	1	75	50	100	1	50
Par 3	100	100	1	100	75	100	1	75	75	100	1	75	100	100	1	100
Par 4	100	100	1	100	100	75	0.75	75	75	100	1	75	100	100	1	100
Par 5	75	100	1	75	75	100	1	75	75	100	1	75	75	100	1	75
Par 6	100	75	0.75	75	75	100	1	75	75	100	1	75	75	100	1	75
Pares	87.50			83.33	79.17			75	75			75	79.17			76.04
Jefe inmediato	100	100	1	100	100	75	0.75	75	75	100	1	75	75	100	0.75	56.25

5 Trabajo en equipo				6 Innovación				7 Comunicación				PROMEDIO	
Nivel	Estimación FP	Factor de Ponderación	Final	Nivel	Estimación FP	Factor de Ponderación	Final	Nivel	Estimación FP	Factor de Ponderación	Final	NIVEL	FINAL
100	75	0.75	75	100	100	1	100	100	100	1	100	96.43	89.29
75	100	1	75	75	75	0.75	56.25	75	100	1	75	75.00	69.64
75	100	1	75	75	75	0.75	56.25	75	75	0.75	56.25	71.43	66.07
100	100	1	100	100	100	1	100	100	100	1	100	92.86	92.86
100	75	0.75	75	100	100	1	100	100	100	1	100	96.43	89.29
75	100	1	75	75	100	1	75	75	100	1	75	75.00	75.00
75	100	1	75	75	100	1	75	75	100	1	75	78.57	75.00
83.33			79.17	83.33			77.08	83.33			80.21	81.55	77.98
75	100	1	75	100	100	1	100	75	75	0.75	56.25	85.71	76.79

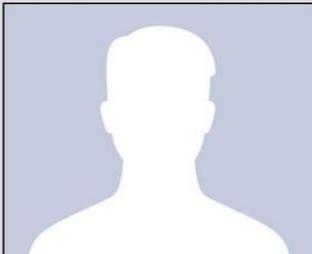
81.35

Nota. Este ANEXO representa sólo un periodo de evaluación. Se realizaron en total 3 evaluaciones, correspondientes a los tres periodos cuatrimestrales del año.

ANEXO 7

Ficha de Talento

Ezequiel Rivas Morales



Puesto: Desarrollador Senior

Área: Tecnologías de la Información.

Edad: 28 años

Cd. de origen: México

Escolaridad: Lic. Ciencias de la Computación.

Antigüedad: 1 año 3 meses.

DENOMINACIÓN DE TALENTO

Experto:

- El rendimiento excede las expectativas.
- Necesita metas claramente definidas
- Tal vez limitado en motivación.
- Jugador de nicho con pocas perspectivas de movilidad.

POTENCIAL

Inteligencia Racional



Puntaje: 21/50
Escala: 1/3
Bajo/No demostrado

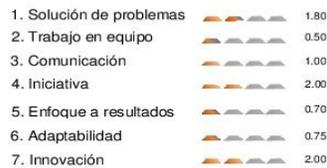
Inteligencia Emocional



Puntaje: 100/132
Escala: 2/3
Cumple

Competencias Nucleares

Perfil: 8.75/7.00
Superior



Compromiso



Puntaje: 3.42/5.00
Escala: 1/3
Bajo/No demostrado

DESEMPEÑO



Media 180°: 83.55
Escala: 3
Superior

Matriz de Talento



Combinación:
Bajo/No demostrado-Superior