

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
POSGRADO DE PSICOLOGÍA**



**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y
DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA DIRECTORES
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS**

Proyecto Final de Campo

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA

Por

Lic. Oscar Mauricio Luna Salazar

Director

Dr. Edgar Iván Noé Hernández-Romero

Monterrey, N.L. México

Mayo de 2012

**Diseño de un Programa de Identificación, Evaluación y Desarrollo de
Competencias Directivas para Directores de Instituciones Educativas Privadas**

Comité de sinodales

Dr. Edgar Iván Hernández Romero

Mtro. José Armando Peña Moreno

Mtro. Javier Ángel Quiroga Guajardo

Agradecimientos

A Dios, porque ahora sé que fue Él quien me dio el potencial y el empuje para ser quien soy y continúa guiando cada uno de mis pasos hasta el día de hoy. A Él entrego mi trabajo, mi dedicación y mi vida.

A mi Madre, la Sra. Graciela Salazar, por su amor, entrega y ser el mayor ejemplo en mi vida de esforzarse incansablemente a pesar de la adversidad. Mi reconocimiento por hacer de padre y madre sin desfallecer, tan valiente Tú, Mamá.

A mi Hermana, Andrea, por su amor, por los abrazos, las palabras de cariño, los dibujos, los regalos, por recordarme cada día que las palabras empujan, pero el ejemplo arrastra, pero sobre todo por dejarme ser tu hermano. A ti y a Mamá dedico mis triunfos y mis desvelos.

A mi Director y Asesores de Tesis, Dr. Iván Hernández, Mtro. Armando Peña y Mtro. Javier Quiroga, por compartir conmigo su sabiduría, por su orientación, y en general por el tiempo que dedicaron a hacer éste un mejor trabajo.

A mis inseparables amigos Carlos y Madelin, gracias por ser más que mis amigos, mis hermanos y acompañarme en cada una de las etapas que han marcado mi vida, gracias por ser cómplices, compañeros y hermanos en todas nuestras aventuras.

A mis compañeros de la maestría y ahora amigos entrañables: Carolina, Juan, Marce y Ada, por ser un maravilloso equipo de trabajo, por su apoyo y orientación, pero sobre todo por su amistad, entrega, lealtad y cariño. Ustedes fueron la sinergia, el soporte y los momentos agradables en los ratos más difíciles de este Posgrado. Gracias Super Partners.

A mis grandes amigos Ricardo y Eréndira, por su amistad, por ser un ejemplo de vida, acercarme al camino y demostrar a cada momento que hay mayor dicha en dar que recibir.

A mi amiga y compañera Claudia Hernández, por tu amistad, tu ayuda en los momentos de apuro, apoyo desinteresado y por ser un ejemplo de alegría y humor frente a la vida.

A todos los miembros de FOCIM que con su labor y muestras de apoyo ayudaron a hacer posible el terminar este Posgrado, en especial a mi equipo de trabajo: Mtra. Olivia, Adriana, Daniel, Cristo, Mario, Alfredo y Paty, porque gracias a ustedes pude estar en dos lugares al mismo tiempo; por su lealtad y dedicación, gracias.

A mi familia, con quienes he compartido valiosos momentos, gracias por ser parte y ayudarme a construir las distintas etapas de mi vida.

A cada uno de mis alumnos por sus muestras de apoyo, admiración y cariño durante la realización de este Posgrado; gracias por permitirme además de ser facilitador, ser parte de su vida.

RESUMEN

El propósito del presente proyecto académico fue el diseño de un programa que incluye desde la identificación y evaluación hasta el desarrollo de competencias directivas en sujetos que recientemente fueron ascendidos a un puesto directivo en una organización educativa privada.

El programa aquí presentado da respuesta a la necesidad de la organización de ocupar puestos directivos con personal con años de experiencia en la Institución, pero sin el nivel necesario de algunas de las competencias directivas que se requieren. Se plantea como punto de partida un modelo de 5 competencias directivas fundamentales (Pensamiento estratégico, Liderazgo para el cambio, Relaciones públicas y habilidades mediáticas, Desarrollo de su equipo y Prácticas de aprendizaje) a través de los propuestos por Alles (2010) y Hernández-Romero (2011).

Finalmente el proyecto hace entrega de cinco instrumentos para dar respuesta a los objetivos planteados (identificación, evaluación y desarrollo), de los que resalta el *Programa de Desarrollo de Competencias Directivas*, el cual pretende ser implementado directamente en el trabajo diario del sujeto, pues enfatiza la realización de actividades propias del puesto, en la práctica misma.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSION DEL ESTUDIO

1.1 Introducción.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.3 Objetivos.....	3
1.4 Justificación.....	4
1.5 Preguntas de investigación.....	4
1.6 Delimitaciones y limitaciones.....	5

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de competencias laborales.....	6
2.2 Definición de competencias directivas.....	9
2.3 Diferencias entre Líderes y Administradores.....	15
2.4 El Liderazgo en el Director de una IE Privada.....	18
2.5 El desarrollo del personal y la Psicología Organizacional.....	21
2.6 El desarrollo de las competencias.....	23

CAPÍTULO 3. EL MÉTODO

3.1 Participantes.....	32
3.2 Escenario.....	32
3.3 Instrumento.....	33
3.4 Procedimiento y Análisis de datos.....	33

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Presentación del Programa de Desarrollo de Competencias Directivas.....	37
4.2 Programa de Desarrollo de Competencias Directivas.....	38

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Recomendaciones.....	48
5.2 Conclusiones.....	49

Referencias.....	52
------------------	----

ANEXO 1. Carta de solicitud de revisión.....	54
--	----

ANEXO 2. Entrevista para Identificación de Competencias Directivas.....	55
---	----

ANEXO 3. Matriz de Revisión de la Entrevista para Identificación de Competencias Directivas.....	57
---	----

ANEXO 4 Entrevista para Evaluación de Competencias Directivas Para Candidatos a Desarrollo.....	63
--	----

ANEXO 5. Entrevista para Evaluación de Competencias Directivas Para Colaboradores.....	68
---	----

ANEXO 5. Matriz de Evaluación de Competencia.....	70
---	----

CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSION DEL ESTUDIO

1.1 Introducción

El presente proyecto académico se enmarca en los trabajos que se realizan en la Maestría en Psicología Laboral y Organizacional, UANL, con el propósito de obtener el grado de Máster del autor del mismo.

El objetivo del proyecto es la propuesta de un Programa de Identificación, Evaluación y Desarrollo de Competencias Directivas; para ello se presentan en la primera parte (Capítulo I) los objetivos, la justificación, las preguntas de investigación y la justificación. En el Capítulo II se expone el Marco Teórico en donde destacan las definiciones de competencias, liderazgo, competencias directivas, así como los procesos y métodos para el desarrollo de competencias.

En la tercera parte (Capítulo III), se explica el método que se siguió; se exponen los participantes, los instrumentos, así como los procedimientos seleccionados. El Capítulo IV muestra la propuesta más significativa del proyecto: El Programa de Desarrollo de Competencias Directivas.

Finalmente, en el Capítulo V se muestran las conclusiones y recomendaciones del proyecto, para terminar posteriormente con las referencias y ANEXOS presentados. A continuación veremos una breve introducción a la naturaleza del proyecto.

1.2 Planteamiento del problema

En la actualidad, gracias a los avances en el conocimiento de las distintas disciplinas, y en este caso de la Psicología Laboral, es posible contar con un vasto número de herramientas para responder a las necesidades de las organizaciones.

Se sabe que para desempeñar una actividad determinada se requiere una formación, sencilla o compleja, dependiendo de la tarea a realizar. Muchas organizaciones cuentan con descripciones de sus puestos de trabajo, protocolos de procedimiento e incluso indicadores para la evaluación del desempeño de sus colaboradores.

En general cuando se menciona a las Instituciones Educativas Privadas (IEP) se suele identificar a las mismas como escuelas sin mayor diferencia a aquellas públicas, ya sean dependientes del gobierno o autónomas por definición.

Sin embargo, las Instituciones Educativas Privadas tienen, por su naturaleza, objetivos económicos que perseguir, pues a diferencia de sus similares del sector público, éstas no reciben un presupuesto derivado de una dependencia (en su mayoría) y su ingreso proviene de la matrícula de los alumnos, que por tanto pueden definirse como clientes.

La labor del Director de una Institución Educativa Privada, entonces, debería responder a las necesidades educativas, pero también a las administrativas y económicas de la Institución a su cargo.

Al día de hoy muchas instituciones de esta índole operan bajo la dirección de profesionales que han aprendido esta labor a través de muchos años de trayectoria y no han recibido (y posiblemente necesitado) un programa de formación para desempeñar su labor.

Se sabe que algunos Directores, por su formación o intereses, son muy buenos maestros, otros, excelentes administradores; algunos, magistrales motivadores; unos más, acertados economistas, y así continuaría la lista de los muchas facetas que implica ocupar la silla de la dirección de una escuela privada. Sin duda alguna hay quien, como se dijo anteriormente, producto de su experiencia puede conjugar cada

una de las dimensiones de este trabajo, sin embargo, son dos preguntas las que entran en juego para muchas Instituciones privadas 1) ¿Cuáles son las competencias que debería tener aquel individuo que va a ocupar la dirección de una escuela privada? y 2) ¿Se pueden desarrollar esas competencias?

El presente trabajo pretende dar una amplia respuesta desde el ámbito de la Psicología Organizacional, a través de la revisión de los principales modelos de desarrollo de competencias laborales se propone el uso de cinco herramientas para implementar un programa completo para la Identificación, Evaluación y Desarrollo de Competencias Directivas (ésta era la anterior introducción, ahora se convirtió a planteamiento del problema)

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un programa de formación para desarrollar competencias directivas clave de acuerdo a los modelos de Alles (2010) y Hernández-Romero (2010), en sujetos que recientemente han sido designados para ocupar puestos directivos en Instituciones Educativas Privadas.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Realizar la adaptación de un modelo de competencias directivas clave de acuerdo a los propuestos por Alles (2010) y Hernández-Romero (2010).
2. Desarrollar un instrumento para la identificación de competencias clave en un sector específico
3. Desarrollar un instrumento para la evaluación del nivel de competencias directivas de los individuos
4. Diseñar un programa de Desarrollo de Competencias Directivas

1.4 Justificación

En ocasiones, cuando las empresas requieren el posicionamiento de un directivo, encuentran que su personal, independientemente de su conocimiento y/o desempeño en el puesto que ocupa, no cuenta con las competencias directivas necesarias para el cargo requerido. En estos casos, la empresa debe decidir entre: a) promover al candidato interno, que posee el conocimiento del negocio, cultura empresarial y demás elementos que le han brindado su tiempo de pertenencia a la organización, *arriesgándose* a que no se adapte a las nuevas necesidades del puesto o b) seleccionar a un candidato externo que posea las habilidades directivas requeridas, teniendo en contra el desconocimiento de la empresa y demás componentes que se mencionaron propios del candidato interno.

Ambos casos implican una inversión, así como cierto grado de riesgo para la organización. Contar con un programa de desarrollo de competencias directivas que permita elevar el potencial de éxito del candidato le permitirá a la empresa reducir la incertidumbre (y costos), aprovechando la experiencia previa del individuo en la organización (así como el conocimiento del individuo por parte de la empresa). El presente proyecto pretende el desarrollo de un programa de formación de competencias directivas para los nuevos directores mencionados.

1.5 Preguntas de investigación

¿Cuáles son las competencias directivas clave a desarrollar en un individuo que ocupa por primera vez un cargo directivo?

¿Cuáles con las competencias directivas clave de un director de una Institución Educativa Privada?

¿Qué estrategias se pueden implementar para el desarrollo de competencias directivas en los nuevos directores de Instituciones Educativas Privadas?

1.6 Delimitaciones y limitaciones

El proyecto académico se circunscribe al desarrollo de un programa de formación de competencias directivas basadas en el estudio de literatura actualizada al respecto, así como la retroalimentación de expertos en la materia.

Por motivo de los tiempos a los que se debe sujetar la realización del presente proyecto, no se contempla la aplicación del mismo. La naturaleza del proyecto se orienta, entre otras cosas, a efectuar una evaluación de tipo pre-test/pos-test, sin embargo no fue posible debido a que la sola realización de la propuesta tomó el máximo de tiempo disponible para la entrega de la misma a la Institución correspondiente, Facultad de Psicología, UANL.

En el capítulo V se enumeran una serie de propuestas para dar seguimiento al presente, fortalecer su estructura e incrementar la eficiencia del mismo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de competencias laborales

En los últimos años el tema de competencias ha tenido gran difusión tanto en el ámbito laboral como el escolar; por un lado las escuelas buscan satisfacer las demandas que el mercado laboral ofrece y por el otro el campo laboral está en constante transformación de acuerdo a lo que una sociedad cambiante requiere en su evolución. De esta manera, tanto planes de estudio como perfiles laborales contienen en sus líneas el término competencias.

Por competencias se entiende el conjunto de atributos que una persona posee después de haber sido capacitado para ello, de manera que sus propias habilidades se combinan de manera armoniosa con tal capacitación y generan un sujeto capaz de manejarse en un campo de acción determinado. (Flores, I, 2011)

Spencer y Spencer (1993), en Alles (2008) definen a la competencia como una característica presente en el individuo, aunque no visible del todo, casualmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en una tarea actividad.

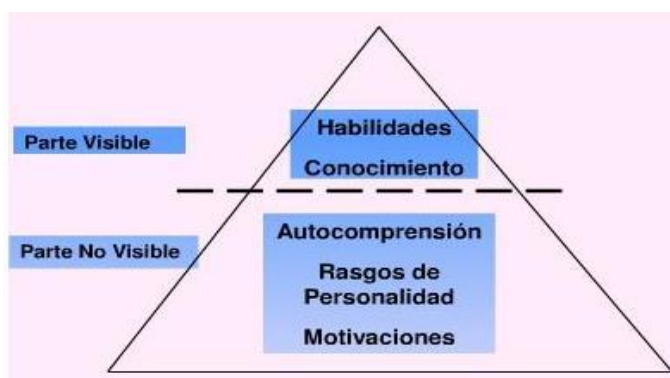


Figura 1. Modelo del Iceberg, Spencer y Spencer

Para estos autores, la competencia es una parte profunda del individuo; conocerla nos puede permitir predecir comportamientos en una variedad de situaciones y desafíos laborales

Revisemos algunos términos de la definición que marcan los teóricos mencionados. Indican que la competencia está “casualmente relacionada”, esto se refiere a que la misma da origen o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Con “criterio estándar” refieren que la competencia predice quién hará algo bien o de manera deficiente en relación con un criterio específico o estándar definido previamente. Como se sabe, hay determinados criterios estándar para las distintas actividades laborales o unidades de trabajo; por ejemplo, para la fuerza de ventas de una organización pueden indicarse: el volumen de ventas en unidades y/o efectivo para un período definido, el número de clientes que compran un servicio.

Para Alles, las competencias se definen como “*características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo*” (Alles, 2010, p. 64). A sabiendas que los puestos de trabajo pueden (y suelen) tener distintas características en empresas o mercados diferentes.

Alles (2010) refiere que las competencias están compuestas por las características de personalidad que llevan al éxito; no se habla de cualquier característica de personalidad, sino más bien de aquellas que conducen a la persona a lograr un desempeño superior o de éxito.

En el campo laboral, las competencias se emplean para lograr potencializar el capital humano para alcanzar los objetivos del puesto en que se labora, del área en que el empleado está ubicado o para lo que la organización fue diseñada. Aunque el más beneficiado con el desarrollo de competencias será el propio sujeto.

Claude Levy-Leboyer (1992), en Alles (2008), resume de la siguiente manera:

“Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor o menor medida que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas” (Levy-Leboyer, 1992, p. 107)

Es importante marcar una diferencia entre los términos: capacidades, destrezas (o habilidades), conocimientos y competencias. De los cuatro términos el de capacidad es el más amplio pues es el que integra los tres que le siguen.

El conocimiento hace referencia al dominio conceptual de alguna disciplina, teoría o procedimiento, las destrezas o habilidades (pueden ser sinónimos) son, de manera general, relativamente fáciles de evaluar y no tan sencillos de desarrollar, depende de cuál sea. Y en cuanto a las competencias, se definen como *“aquellas destrezas que tengan una relación directa con características de personalidad”* (Alles, 2010, p. 43).

A modo de ejemplo tenemos entonces que conocimientos pueden ser: matemáticas aplicadas, estadística, contabilidad general, normas de calidad, software específico. Algunas destrezas son: manejo de vehículos, manejo de equipos de cómputo, comunicación oral (voz y dicción), resistencia al cansancio, reparación de objetos. Y finalmente, ejemplos de competencias son: adaptabilidad al cambio, aprendizaje continuo, autocontrol, autodirección, autonomía, entre otras.

En sí, desde la perspectiva de Alles (2010), las destrezas pueden integrarse dentro de los conocimientos, simplificando y dando lugar entonces a que las capacidades están compuestas por conocimientos y competencias.

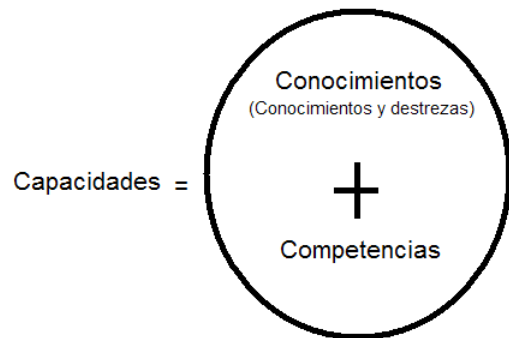


Figura 2. Capacidades (Alles, 2010)

2.2 Definición de competencias directivas

Henry Mintzberg, ganador del premio anual de la revista Harvard Business Review por su artículo “El Trabajo Directivo: Folklore y Realidad” (1975), el cual se convirtió en referencia de muchos libros de administración, observó lo que cinco directores generales hicieron durante una semana intensa de trabajo, uno dirigía una firma consultora importante, otro un hospital famoso, uno más una escuela, otro una firma de alta tecnología y por último un fabricante de bienes de consumo.

Codina (2000), refiere que los resultados de Mintzberg (1991) apuntan que las cuatro palabras propuestas por Henry Fayol en 1916 (planificación, organización, coordinación y control) no dicen mucho sobre el real trabajo de los directivos ya que sólo indican algunos objetivos ambiguos que tienen los directores mientras trabajan.

Las conclusiones a las que Mintzberg llegó las presentó de manera que confrontaban los mitos con la realidad de los hechos. A continuación se presentan a manera de resumen los mitos y realidades que Codina (2000) desprenden del trabajo de Mintzberg (1991):

Uno de los mitos señala que el directivo es un planificador reflexivo y sistemático, pero los hechos demuestran que los directivos trabajan a ritmo incesante con actividades breves, variadas y discontinuas, orientadas a la acción, con disgusto por actividades reflexivas.

Otro mito apunta que el directivo eficaz no tiene que realizar obligaciones rutinarias regularmente. La realidad de la investigación señala algunas excepciones, pero la mayoría de las actividades directivas implican la ejecución de obligaciones regulares, rituales, ceremonias, negociaciones. Los estudios indican que mucha información que enlaza al directivo con el entorno se obtiene de estas actividades sólo por el estatus del director.

Otra realidad, que se contrapone al mito de que los directivos requieren información resumida, demuestra que los directivos prefieren medios orales (llamadas telefónicas o reuniones presenciales) con sus contactos.

Un mito pretende colocar a la dirección como una ciencia o profesión, pero la realidad es que esta afirmación es falsa ya que una ciencia implica una metodología y hasta hoy desconocemos los procedimientos empleados por directivos.

Mintzberg, en Codina (2000) plantea que el trabajo del directivo se puede describir en función de diversos papeles como son:

(a) Papeles interpersonales

1. Representante de la entidad, colectivo o de los accionistas.
2. Líder, motivador y animador de los subordinados.
3. Enlace de su entidad con el entorno

(b) Papeles informativos, recibir y comunicar información es quizá el aspecto más importante del trabajo directivo

4. Monitor que busca información fuera y dentro de la empresa
5. Difusor que distribuye información a la organización
6. Portavoz

(c) Papeles decisorios

7. Emprendedor que busca la mejoría de su unidad, adaptarla a los cambios del entorno
8. Resolver problemas
9. Asignador de recursos

Estos papeles que Mintzberg describe no se pueden separar, pues forman un todo integrado, pero esto no quiere decir que todos los directores les den igual importancia, ya que dependerá el área que dirigen cuál papel podría ser más necesario.

La dirección debe saber que el desarrollo de personal sigue un proceso o una serie de estrategias para que el trabajador logre conocerse a sí mismo de modo que actualice y maximice sus habilidades y destrezas, de manera tal que pueda conseguir sus metas para lograr su autorrealización. Pero esta postura se complica en las competencias gerenciales o directivas al creer que éstas se desarrollan por sí mismas en los altos niveles jerárquicos.

La realidad actual muestra que quienes ocupan puestos directivos de manera eficiente en las organizaciones tienen una serie de comportamientos, rasgos y responsabilidades como aumentar la productividad de sus subalternos. Codina (2000),

refiere que las investigaciones sobre los procesos de desarrollo de directivos eficientes señalan que los líderes pueden contribuir a la eficacia de la organización y tienen entre sus responsabilidades:

1. Control del trabajo
2. Análisis de problemas y adopción de decisiones
3. Planificación del trabajo
4. Comunicaciones orales informales
5. Retroalimentar sobre el desempeño a sus seguidores cercanos
6. Capacitar, orientar y desarrollar a los seguidores
7. Proveer comunicación escrita y documentación
8. Crear y mantener una atmósfera motivadora
9. Administrar el tiempo personal
10. Realizar reuniones y conferencias efectivas
11. Actividades de autodesarrollo
12. Orientar la carrera a los seguidores
13. -Representar la compañía ante la comunidad.

Aunque la lista pareciera exigente la mayoría de sus elementos se pueden adquirir por quienes ocupan cargos directivos aprendiendo de la experiencia y aprovechando las oportunidades de capacitación y desarrollo que las organizaciones ofrecen.

Codina (2000) refiere que entrevistando a cientos de directivos se ha encontrado que los gerentes eran eficientes al cumplir con las actividades de planificación, organizaban reuniones técnicas, delegaban responsabilidades,

destacaban la importancia de cumplir con el trabajo y utilizaban el proceso de estructurar equipos de alto desempeño.

Los estudios del profesor Mc. Clelland (2005) sobre la medición de las actitudes directivas en la gestión por competencias destacan por su importancia en su capacitación y desarrollo gerencial en:

Competencias de logro y acción, en donde se encuentran la motivación por el logro, tener orden y calidad, mostrar iniciativa para mejorar resultados, buscar información y obtenerla.

Competencias de ayuda y servicios, implica el saber escuchar y tener sensibilidad interpersonal, ayudar y servir a los demás.

Las competencias de influencias se refieren a la capacidad de persuadir, convencer e influir en los demás, conocer la organización y su dinámica existente dentro de las organizaciones, poder construir y mantener relaciones personales para alcanzar metas laborales.

Las competencias gerenciales implican la capacidad para actuar a favor del desarrollo personal, para dirigir y lograr cumplir los deseos manteniendo el bien de la organización en la mente, poder trabajar en equipo, tener liderazgo y desempeñarse en ese rol.

Las competencias cognitivas sugieren tener pensamiento analítico, conceptual, técnico y poder conocer y utilizar las experiencias para generar conocimiento.

Las competencias de eficacia personal requieren de autocontrol, autoconfianza, tolerancia a la frustración, orientar el comportamiento hacia el compromiso con la empresa.

Para cerrar este apartado de las competencias directivas tenemos las que Martha Alles (2010) define como las seis Competencias Necesarias para la Máxima Conducción de una Empresa, éstas son:

1. Pensamiento estratégico. Denominado como la habilidad para comprender los cambios del entorno con rapidez, así como las oportunidades del mercado, las amenazas de la competencia y las fortalezas y debilidades de su propia empresa en el momento de identificar la mejor respuesta estratégica. Se define también como la capacidad para identificar nuevas oportunidades de negocio, adquirir negocios en funcionamiento, establecer alianzas estratégicas ya sea con clientes, proveedores o competidores. De igual manera se incluye aquí la habilidad para saber cuándo hay que abandonar un proyecto o reemplazarlo por otro.

2. Liderazgo para el cambio. Es la capacidad de comunicarle a los demás la visión de la estrategia que posee la firma; hace que esa visión parezca, además de posible, deseable para los accionistas, motivándolos y generando un compromiso genuino; opera como promotor de la innovación y el emprendimiento de nuevos proyectos, logra que la firma destine recursos para la operar los cambios propuestos.

3. Relaciones públicas. Se define como la habilidad para generar relaciones con redes de personas cuya cooperación se requiere para tener influencia sobre aquellos que operan los productos líderes del mercado: clientes, accionistas,

representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, locales) legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad.

4.- Habilidades mediáticas. Referidas al manejo eficaz de los medios de comunicación, tanto tradicionales como nuevos. Incluye también la desenvoltura frente a los mismos en conferencias de prensa, con sus pares o la comunidad; se manifiestan en la habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez.

5. Desarrollo de su equipo. Es la habilidad (e interés) para desarrollar al propio equipo, es decir de los recursos humanos. Indica facilidad para relacionarse con los demás (interpersonal), así como la habilidad para comprender el impacto que las acciones personales tienen sobre el éxito de lo que hacen los demás. Se manifiesta también en la capacidad de generar adhesión, compromiso y lealtad.

6. Cosmopolitismo – adaptabilidad (portability). Se determina como la habilidad para adaptarse con facilidad, rapidez y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. Esta competencia está relacionada directamente con el disfrutar de conocer otros lugares, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales.

2.3 Diferencias entre Líderes y Administradores

El propósito de este tema es lograr diferenciar las características que distinguen a los líderes de los administradores a través de la revisión de información disponible sobre este tema.

Como ocurre en las ciencias sociales, por su propia naturaleza cambiante, la definición de liderazgo es subjetiva y en ocasiones arbitraria. Para los fines de esta

investigación se tomará en cuenta la definición de líder propuesta por Jago (1982), en Hernández-Romero (2010) que define el liderazgo como el ejercicio de relaciones interpersonales eficientes para coordinar a los miembros de un grupo organizado de modo que puedan alcanzarse los objetivos propuestos.

También se toma en cuenta la propuesta de Bass (1990), en Hernández-Romero (2010) quien argumenta que en esta interacción se modifica la motivación de los individuos del grupo o sus competencias, lo que implica además la modificación de sus conductas.

Siguiendo la línea de Bass (1990) en Hernández-Romero (2010) existen muchas definiciones de liderazgo que se asemejan en su concepción al tomar en cuenta el liderazgo como centro del proceso del grupo, como una cuestión de personalidad, como una cuestión de lograr que se cumplan metas, como el ejercicio de influencia, como comportamientos individuales, como forma de persuasión, como una relación de poder, como instrumento para alcanzar objetivos, como efecto de la interacción, como función diferenciada, como el inicio de la estructura, o bien como la combinación de todas estas.

La burocracia que un administrador controla eficazmente se caracteriza por poseer procedimientos explícitos y regularizados por un jefe, hay división de responsabilidades y una especialización del trabajo. La jerarquía por la que una burocracia se maneja dificulta las relaciones interpersonales. La contratación, asignación y remoción del personal se da de acuerdo a criterios explícitos y en relación al desempeño de las funciones, no con la participación del individuo en la organización o sus competencias.

Para Weber, 1947, en Hernández-Romero (2010) a diferencia de un administrador, al que se le obedece por jerarquía, los líderes son seguidos por la gente voluntariamente, les obedecen por ser legítimos, inspiran a la gente y los motivan identificarse con el objetivo, tienen visión futura y renovada, teniendo como requisito estar en constante cambio.

Bennis (1994) en Hernández-Romero (2010) propone cinco características del líder eficaz:

1. Visión de rector. El líder sabe claramente lo que quiere hacer personal y profesionalmente incluso si los resultados no son los esperados y hay algo de fracaso.
2. Apasionado. El líder ama lo que hace y se empeña en hacerlo bien.
3. Íntegro. El líder tiene madurez, auto conocimiento y sinceridad en sus pensamientos y acciones.
4. Curioso. El líder tiende a observar y se encamina hacia buscar la información e interacción con su ambiente natural y con los demás individuos.
5. Arriesgado. El líder explorar campos nuevos que denoten reto asumiendo el riesgo, se cuestiona todo y está dispuesto a aprender.

2.4 El Liderazgo en el Director de una IE Privada

Las Instituciones Educativas procuran normalizar el comportamiento de un grupo de individuos, trascendiendo las voluntades individuales al tratar de alcanzar un propósito que teóricamente es un bien social dentro de reglas explícitas o implícitas que son supervisadas por un directivo.

El perfil de quien dirige una institución educativa privada podría no estar claramente definido y es de gran valor para comprender muchos de los comportamientos esperados por lo que algunos estudios actuales buscan encontrar las características que los docentes/administradores deben poseer.

Flores I., (2011) tratando de diseñar una herramienta que detecte competencias de desempeño para seleccionar docentes universitarios concluye que la pericia profesional, el pensamiento conceptual, la iniciativa, asertividad, trabajo en equipo y autoconfianza son algunas de las que se evalúan en ejercicios de situaciones ficticias, mientras que las de iniciativa, escuchar y responder, autocontrol, comprensión y liderazgo son las competencias que surgen en las observaciones realizadas en su trabajo docente.

La American Society of Training and Development ASTD (2008), propone una lista de diez factores notorios en un líder:

a) Intelectual: Piensa conceptualmente, toma decisiones estratégicas y es capaz de tratar tanto con la complejidad como con la ambigüedad.

b) Camaleón ante el contexto: Es adaptable hacia la sensibilidad cultural, tiene la capacidad de modificar su comportamiento en distintas situaciones, lugares y ante diversas personas.

c) Con clase: Pone de manifiesto lo mejor en las personas, presenta autenticidad, genera confianza, basándose en relaciones estratégicas para el trabajo a realizar. Motiva e inspira a las personas.

d) Explorador global: Presente ante el aprendizaje, la agilidad, es un apasionado de la información, hace preguntas y solicita respuestas que le satisfagan para entender los conceptos extraños y la cultura.

e) Maestro movilizador: Propenso al aplomo, organizado, trabaja bajo unidades de ejecución, tiene influencia hacia el liderazgo y moviliza a las personas y recursos.

f) Visión de futuro: Piensa de manera conceptual y efectiva, evita la ambigüedad, muestra un espíritu emprendedor y puede diseñar estrategias para un negocio de más alto nivel.

g) Humildad: Receptivo a la retroalimentación, muy dispuesto a ajustar sus estrategias, mantiene un aprendizaje orientado al autoconocimiento.

h) Sólido como una roca: Demuestra autenticidad, resistencia y el sonido de funcionamiento en la toma de decisiones.

i) Imagen empresarial: Atiende las demandas de la cultura laboral, es líder con visión y con los valores empresariales.

j) Energía desenfrenada: Posee extraordinaria capacidad de concentración y productividad, y puede incrementar la energía muy rápido.

Hernández-Romero (2010), basado en el trabajo de Tessman y Wellins (2008), elaboró un protocolo de entrevista para evaluar cinco características del líder mexicano en organizaciones complejas, estas son: a) Toma de decisiones estratégicas, b) Trabajo en equipo para propósitos organizacionales, c) Prácticas de aprendizaje, d) Visión y e) Valores personales.

Pero el desarrollo del liderazgo no tiene un método aunque se pueden hacer algunas prácticas para mejorar las habilidades de un líder. Se inicia con intentar tener un ejecutivo intercultural que pueda desarrollar un programa con varios líderes juntos para hacer transiciones a nuevos roles.

Se busca también tener una capacitación cultural de acuerdo al país o región en la que se ubica, por lo que se sugiere que los directivos tengan misiones en el extranjero para que la experiencia los mueva de su zona de confort.

El coaching de liderazgo en el país, la tutoría entre pares y el apoyo a redes con oportunidades de crecimiento, pueden ser una opción enriquecedora.

También se puede desarrollar un sistema de apoyo de recursos humanos que ayuden a los líderes a mejorar sus habilidades y logren cumplir su misión empresarial eficazmente, aprovechando las herramientas y el talento del departamento de recursos humanos.

2.5 El desarrollo del personal y la Psicología Organizacional

El motivo del presente capítulo es documentar las razones y el proceso del desarrollo de las personas al interior de las organizaciones.

Se sabe que en ocasiones las organizaciones tienen necesidades en determinados puestos que no pueden ser cubiertas satisfactoriamente con el personal con el que cuenta, esto debido a la capacitación (o la falta de) con la que cuentan ellos. Una de las alternativas que resultan muy favorables para las organizaciones es la de destinar recursos para desarrollar al propio personal, lo cual puede considerarse como una inversión.

Es importante reflexionar sobre el punto anterior, particularmente cuando las organizaciones tienen la necesidad de ocupar con un individuo el cargo de director y no se cuenta con el candidato poseedor de las competencias directivas necesarias; en el momento en que esto sucede surge el dilema entre promover a un empleado de la organización, conocer de la cultura y procesos de la misma o sencillamente contratar a un candidato con experiencia previa como director.

La postura que adopta este trabajo se apoya en la Psicología Organizacional, particularmente en los planes de desarrollo y sucesión al orientarse a desarrollar al empleado de la organización, aprovechar el bagaje que posee y contar con programas permanentes para el desarrollo de los individuos en las instituciones.

“Si se piensa motivar al colaborador desarrollando su personalidad a través de una mayor preparación y cultura y además incrementar el nivel de productividad, se debe pensar en el entrenamiento, puesto que se trata de una función clave para el

crecimiento de los individuos, las instituciones y por tanto, de nuestra sociedad”
(Siliceo, 2010, p. 17)

Hoy en día las organizaciones que tienden al desarrollo pueden hacer uso de los recursos que la psicología organizacional ofrece, entre las herramientas que podemos destacar en referencia de este capítulo es la planeación de recursos humanos.

Para Siliceo (2010) existe (o debe existir) un proceso dinámico para la planeación de recursos humanos y se compone de cinco fases:

1.- Identificar las necesidades de personal en los diferentes niveles de la organización, en concordancia con los planes estratégicos de la organización.

2.- Reclutar, seleccionar y administrar a los individuos para cumplir con las demandas anteriores.

3.- Elaborar un diagnóstico de las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados, delimitando prioridades de acuerdo a objetivos y niveles.

4.- Institucionalizar los programas de capacitación y desarrollo del personal de acuerdo con los diagnósticos realizados.

5.- Elaborar un sistema de Planeación de Vida y Carrera.

La planeación de vida y carrera en las organizaciones se entiende como un instrumento cuyo sentido es el que los individuos se desarrollen junto con la organización y no a pesar, o en contra de ella.

“El crecimiento de una organización es un fenómeno plurilateral que incluye necesariamente el crecimiento armónico y sinérgico de cada uno de sus miembros”
(Siliceo, 2010, p. 28)

Desde el punto de vista de Siliceo (2010) el objetivo principal de un programa de planeación de vida y carrera es enfocar potencial humano de la organización, a través del desarrollo de sus conocimientos, habilidades y actitudes en concordancia con su trayectoria de vida, motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la empresa

La capacitación y desarrollo que aplican las organizaciones deben concebirse como modelos de educación, a través de los que se requiere, formar una cultura de identidad empresarial con base en basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales (Siliceo, 2010)

“Asegurar dividendos atractivos mediante el incremento de ventas y/o la reducción de costos de operación, resultan metas directivas relevantes... el directivo mexicano debe tomar una mayor conciencia de sus necesidades de sobrevivencia y dar atención a su responsabilidad de mejoramiento continuo en lo técnico, humano y administrativo a todo lo largo y lo ancho de la función a su cargo” (Siliceo, 2010, p. 28).

Por lo anterior el presente trabajo busca ofrecer a las organizaciones un programa con el que puedan desarrollar a los individuos que cuentan con el potencial para ser director, pero no han tenido la oportunidad de ejercer dicho cargo hasta el momento.

2.6 El desarrollo de las competencias

Desde algunos puntos de vista las competencias simplemente “se tienen o no”, sin embargo, es también muy cierto que los individuos, si trabajan en ellas pueden mejorarlas, en distintos grados. Es importante hacer hincapié en que los resultados se dan en distintos grados pues cada caso es particular; no es un proceso simple *“no se puede lograr cualquier cosa en materia de desarrollo de competencias”* (Alles, 2010, p.74)

Jericó (2001), refiere que el desempeño exitoso de una persona en una actividad específica está relacionado íntimamente con la puesta en juego de tres factores: capacidades, compromiso y acción. Comenta que:

“Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación (compromiso) le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar” (Jericó, 2001, pp. 67-68)

En la gestión por competencias de una organización, es importante evaluar las competencias del personal desde etapas muy tempranas, así se pueden conocer a tiempo las brechas existentes entre el perfil requerido y el perfil real de las personas (Alles, 2010)

Alles indica que *“cuando se habla de desarrollo de competencias se hace referencia al cambio de comportamientos para mejorar algunos aspectos de nuestra personalidad”* (Alles, 2010, p. 32). Define el desarrollo como *“las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará en el futuro”* (Alles, 2010, p. 119)

Por tal razón, al hacer alusión a generar cambios en algo tan personal, se hace imprescindible la idea de que el sujeto debe desear hacerlo; por ello, a pesar de que la

organización destine recursos y se cuente con un buen programa de desarrollo de competencias, éste será inútil si la persona no se propone, de manera genuina, el objetivo de modificar su comportamiento

Numerosos autores (Gore, 2003, Jericó, 2001, Alles 2008) refieren que en el tema de desarrollo de competencias, la capacitación tradicional (teórica) es insuficiente. Gore (2003) indica que el hecho de que los participantes de un determinado grupo aprendan de manera individual no garantiza que cambien sus comportamientos y rutinas.

Alles (2011) menciona al respecto que el conocimiento en determinados temas no es suficiente, sino que la persona debe hacer modificaciones en su comportamiento y hábitos para incidir en sus competencias (personalidad.) Sugiere que en todos los casos los conocimientos teóricos sean complementados con la experimentación práctica. Agrega además:

“En ocasiones las personas rechazan los cambios y una forma de debilitar sus barreras frente a estos es a través de la experimentación. Cuando una persona puede llevar a su universo cotidiano los conocimientos teóricos, se siente más proclive a aplicarlos en el día a día. Desarrollo de competencias implica cambio de comportamientos” (Alles, 2011, p. 68)

Para Alles (2011), la capacitación en materia de competencias se denomina desarrollo, de esta manera se incluye en ese concepto tanto la capacitación como el entrenamiento. En resumen, cuando a desarrollo de competencias se refiere, implica un conjunto de actividades que se llevan a cabo con el objetivo de mejorar la actuación o desempeño en una competencia en específico. La formación en competencias complementa a una persona en su crecimiento profesional.

Levy-Leboyer indica que *“adquirir nuevas competencias no es una actividad anterior al trabajo o que se efectúa aparte del trabajo; se realiza en el transcurso del mismo trabajo y mediante este”* (Levy-Leboyer , 2007, p. 134)

Las competencias no son cualidades con las que el individuo nace y la experiencia desarrolla de manera fortuita, si no que existe una intencionalidad, se producen a partir de una experiencia buscada y explorada por el sujeto.

Alles indica que el aspecto fundamental en el desarrollo de competencias radica en aprovechar las propias experiencias de la persona y que ésta *“adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y resuelven los problemas, y sea capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas y, finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones”* (Alles, 2010, p. 72)

Levy-Leboyer (2000) refiere que en los programas de desarrollo lo ideal es enlistar las competencias meta y al lado de ellas una lista con las experiencias concretas que conllevan a su desarrollo.

Spencer y Spencer (1993) señalan que un entrenamiento para el desarrollo de competencias debe integrar tanto programas de capacitación, centros de desarrollo para la retroalimentación, guías para el autodesarrollo, videos, asignaciones de tareas o proyectos, programas de mentoring y además de todo, una cultura organizacional que fomente el incremento de las competencias.

Siguiendo la línea de que desarrollar competencias implica modificar comportamientos y personalidad, Alles (2010), tomando como base la obra de

McClelland, Toward a Theory of Motive Acquisition (1995), resume en cinco los principios por los cuales una persona puede modificar el núcleo de su personalidad:

1. Modelo conceptual. Los individuos deben contar con un nuevo marco de referencia para reflexionar acerca de sus comportamientos, así como razones para creer en este nuevo esquema (referencias de prestigio, confianza en figuras importantes del programa)
2. Autoevaluación. Los individuos deben recibir retroalimentación sobre el nivel de competencia con la que cuentan y en retrospectiva cómo se ajusta a sus expectativas de éxito.
3. Práctica. Los individuos deben poner en práctica lo adquirido, primeramente en actividades de simulación para posteriormente, paso a paso, trasladarlo a la vida real.
4. Soporte social. Los individuos deben de contar con un contexto socialmente seguro y de respaldo en donde puedan aprender, a través de la experimentación y práctica de nuevos pensamientos y comportamientos.

Vale aquí también referir el concepto de aprendizaje social, bastante útil en los programas de desarrollo, Spencer y Spencer (1993) refieren que los individuos desarrollan habilidades interpersonales a través de observar e imitar a sujetos que muestren comportamientos valorados como favorables en determinadas situaciones.

Siguiendo en la línea de los factores que condicionan el desarrollo, Alles (2010) refiere que los adultos modifican sus comportamientos cuando se cumplen tres factores:

1. Inconformidad o conflicto con la condición actual
2. Clara identificación de la condición meta, ya sea ideal u objetiva
3. Clara identificación de los acciones a seguir para pasar de la condición actual a la meta.

Desde el punto de vista de esta misma autora, por parte de la organización, son tres grandes grupos en los que se pueden dividir las estrategias para el desarrollo de competencias en sus integrantes:

- a. Métodos dentro del trabajo
- b. Métodos fuera del trabajo
- c. Autodesarrollo

a. Los métodos dentro del trabajo, también conocidos como entrenamiento en el centro de trabajo, son todas aquellas acciones que buscan tienen por objetivo desarrollar competencias específicas durante la labor cotidiana del individuo en la organización.

Para Alles (2010) y Rodríguez, Serreri y Cimmuto (2010) y Algunas de las alternativas con las que se cuentan en este rubro, y que serán empleadas en el presente trabajo son:

Mentoring o entrenamiento experto. Aunque existen diferencias entre estas dos estrategias, pueden ser denominadas como sinónimos (Alles 2010) e incluyen actividades por parte del superior al subordinado destinadas, desde el entrenamiento cotidiano hasta la retroalimentación; una de las precurrentes para

estos métodos es que debe existir una relación abierta entre empleados y superiores. De igual manera, esta misión puede ser llevada a cabo ya sea por pares, un ejecutivo de mayor nivel o un consultor externo.

Rotación de puestos. Referido a asignar de manera temporal a determinadas personas a otros puestos que no son los suyos, con el propósito de desarrollarse en nuevos ambientes y funciones.

Asignación a nuevos proyectos. Involucra, como su nombre lo dice, asignar al individuo a un determinado proyecto o comité, por lo general éstos se designan para la resolución de un problema específico.

Asignación como asistente de posiciones de dirección. Consistente en ubicar al individuo como asistente de un ejecutivo o directivo de mayor nivel para que aprenda sus labores y desarrolle las competencias necesarias para llevarlas a cabo.

b. Los métodos fuera del trabajo incluyen el conjunto de actividades que destina la organización para transmitir información, conocimientos y desarrollar competencias en su personal. Se les llama fuera del trabajo porque se llevan a cabo propiamente fuera de la actividad laboral, aunque se efectúen dentro de las instalaciones de la empresa, en horario laboral o fuera de él. Algunas actividades que propone Alles (2010) son:

Cursos formales de capacitación. Aquí se consideran desde los cursos tradicionales hasta estudios formales que conceden un grado.

Lecturas guiadas. Aunque están mayormente destinadas a la transmisión de conocimientos también es posible, a través de la supervisión de superiores,

mentores u otros que puedan influir favorablemente, el desarrollo de competencias.

Capacitación a distancia. Aquellas actividades que emplean como soporte el uso de la computadora; comúnmente se refiere a cursos de determinados temas y en algunas ocasiones se recurre a la interacción, ya sea entre pares o con los superiores.

Método de estudio de casos. Aquí se presentan al individuo en desarrollo distintos casos para que los resuelva; típicamente presentan un planteamiento del problema, contexto y datos relevantes para que la persona proponga alternativas de solución. Resultan adecuados para el análisis grupal, siempre que se cuente con la conducción de un moderador experto.

Juegos gerenciales. Son parecidos al método anterior, sólo que estos llevan a la persona a la simulación propiamente de situaciones en donde él (o los) decidan cuál es el mejor curso de acción en base a la información que se les proporciona. En algunos casos se les denomina también role playing.

Actividades outdoors o fuera de las instalaciones de la empresa. Tradicionalmente destinadas para altos ejecutivos, este tipo de actividades se llevaban a cabo en campamentos o lugares alejados de la organización; lo clave aquí es que la actividad sea guiada y supervisada formalmente para el logro de una meta y no se desvirtúe al convertirse en un mero día de distracción.

Autodesarrollo. Se les denomina así a las actividades que el individuo lleva a cabo fuera del trabajo y no están relacionadas directamente (o por lo menos en apariencia) con la actividad que lleva a cabo en su puesto de trabajo. La

organización se reúne con la persona, le indica las competencias a desarrollar y le sugiere determinadas actividades, pero en todos los casos el individuo las lleva a cabo por su propia iniciativa. Alles comenta al respecto *“El rol que tiene la organización respecto de este grupo de actividades es el de hacer tomar conciencia a los empleados sobre la necesidad de su autodesarrollo, brindarles información sobre cuáles son las competencias que cada uno debe desarrollar y, por último, ofrecerles oportunidades e información al respecto”* (Alles, 2010, p. 270).

Para llevar a cabo este método, la organización debe contar con una guía de desarrollo, la cual consiste en un listado que contiene las distintas actividades que pueden ayudar al desarrollo de las competencias que se definieron. Las actividades se pueden integrar en las siguientes categorías: Deportes, Hobbies y actividades extracurriculares, Lecturas, Películas y personajes referentes

Se sugiere que cada organización cuente con su propia guía de desarrollo para las competencias que previamente ha identificado.

Con lo anterior se da por terminada la exposición de la información al respecto; se resalta la importancia de los conceptos de Liderazgo, Competencias Laborales, así como Desarrollo de Competencias Laborales.

Es fundamental que se tengan claros los conceptos anteriores para poder poner en uso los instrumentos que dan sustento al Programa de Desarrollo de Competencias, y que se exponen en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 3. EL MÉTODO

Este capítulo tiene por objetivo explicar los procedimientos que se llevarán a cabo para diseñar el Programa de Desarrollo de Competencias Directivas, objetivo del presente trabajo.

3.1 Participantes

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación, que es desarrollar un programa de formación de competencias directivas, se procedió a identificar un perfil de competencias directivas en base a la literatura sobre Psicología Organizacional y Management.

El programa de desarrollo está dirigido a individuos que recién han sido (o serán) ascendidos a cargos directivos en Instituciones Educativas Privadas. Según la Secretaría de Educación del Estado de Nuevo León, al año 2012 se encuentran entre sus registros un total de 138 Institución Educativas Privadas, que cuentan con su Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (R.V.O.E.) abarcando desde el nivel básico hasta el posgrado.

Por lo anterior, se considera que existe en Nuevo León un importante número de organizaciones educativas que pueden directa o indirectamente resultar beneficiadas con la implementación de un programa de desarrollo para el personal directivo como el que aquí se plantea.

3.2 Escenario

Este proyecto académico se llevó a cabo en el estado de Nuevo León, y es el resultado de un proceso en miras a buscar la titulación del autor del mismo en el programa de Maestría en Psicología Laboral y Organizacional, de la Facultad de Psicología, adscrita a la Universidad Autónoma de Nuevo León.

3.3 Instrumentos

Con el objetivo de ofrecer un programa integral de Desarrollo de Competencias se diseñaron cinco instrumentos, a continuación se enumeran y en el siguiente apartado se explica su fundamento y elaboración. Estos son:

a) Uno para la Identificación de competencias específicas en un grupo determinado:

La Entrevista para Identificación de Competencias Directivas (ANEXO 2).

b) Tres para la Evaluación del nivel de competencia del sujeto: *La Entrevista para Evaluación de Competencias Directivas Para Candidatos* (ANEXO 4), *La Entrevista para Evaluación de Competencias Directivas Para Colaboradores* (ANEXO 5), y la *Matriz de Evaluación de Competencias* (ANEXO 6) y

c) Un Programa de desarrollo de competencias: El *Programa de Desarrollo de Competencias Directivas* (contenido en el Capítulo IV. Resultados)

3.4 Procedimiento y análisis de los datos.

Las competencias que fueron determinadas como clave corresponden a los modelos de Alles (2008) de “*Competencias necesarias para la máxima conducción de una empresa*” y el de Hernández-Romero (2010) para evaluar las “*Características del líder mexicano en organizaciones complejas*”. Ambos se encuentran contenidos en el presente trabajo en las páginas 14 y 20, respectivamente.

En cuanto a la modalidad en la que los instrumentos recopilan la información, se tomó como base la estructura de la Entrevista por Incidentes Críticos (Alles, 2008), la cual se define como una estrategia estructurada de exploración, no solamente una serie de preguntas secuenciadas, que le permite al entrevistador obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las percibe.

Parte de la premisa de que comportamientos pasados pueden predecir comportamientos futuros, por ello, obtiene conductas concretas (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en la historia del sujeto.

Para los criterios de validez se determinó como más adecuada la validación por parte de jueces; se sometió a la opinión de cuatro expertos: el Rector y un Directivo de dos Instituciones Educativas Privadas distintas, un Consultor Empresarial con experiencia en competencias y un Catedrático con amplio conocimiento de metodología de la investigación en el ámbito de la Psicología Laboral. Teniendo los comentarios de los jueces se realizaron los cambios señalados y se obtuvieron los formatos definitivos. En el **ANEXO 1** se incluyó la carta para solicitar la revisión de cada juez¹

A continuación veamos cada una de las cinco herramientas que se elaboraron:

a) Identificación de competencias específicas de un grupo.

Para realizar la detección de competencias se diseñó *La Entrevista para Identificación de Competencias Directivas* (**ANEXO 2**), consistente en una entrevista de trece preguntas abiertas: las primeras dos para recolección de información general (Carrera profesional y actividades), las siguientes diez evalúan las competencias clave definidas previamente y finalmente el instrumento cierra con una pregunta que le pide al entrevistado indique cualquier otra competencia que él considere importante.

Dado que las competencias directivas que se identificaron como clave se tomaron de la literatura al respecto, será de valor agregado para la organización realizar una detección de las competencias con las que cuenta el personal directivo

¹En la presentación del primer instrumento se plantean a los jueces otros objetivos de investigación, mismos que corresponden al diseño original del presente proyecto; se considera que dichas diferencias no afectan la validez del instrumento en relación al proyecto actual.

que se considere como más desarrollado; de ésta manera la organización estará en posibilidades de detectar alguna otra competencia que no se incluya en este modelo y complementar el Programa de Desarrollo.

Para la revisión del instrumento se diseñó la *Matriz de Revisión de la Entrevista para Identificación de Competencias Directivas* (ANEXO 3), en ésta se establecen las conductas a través de las que se puede ver manifestada la competencia que se evalúa. La entrevista indagará si en la trayectoria del entrevistado él ha ejecutado cualquiera de los comportamientos que describen la competencia a evaluar.

b) Evaluación del Nivel de Competencias Directivas.

Con el objetivo de que el programa responda a las necesidades específicas de desarrollo del individuo, se indica que primeramente se realice una evaluación del nivel de competencias del sujeto para determinar la brecha existente entre el estado actual de competencias y el nivel al que se espera llegar.

Para lo anterior se propone hacer uso de dos entrevistas y un formato de concentración. Ambas se sustentan, como se dijo anteriormente, en el formato de Entrevista por Incidentes Críticos y se centran en evaluar las competencias definidas como clave.

La primera es *La Entrevista para Evaluación de Competencias Directivas Para Candidatos* (ANEXO 4), que trabaja directamente con el sujeto, de acuerdo a su trayectoria.

La segunda es *La Entrevista para Evaluación de Competencias Directivas Para Colaboradores* (ANEXO 5), que haciendo referencia a la Evaluación del tipo 360 (Alles, 2008), recopila la valoración que hacen los colaboradores del individuo.

Se recurrió a esta alternativa particularmente en aquellas competencias relacionadas al nivel de influencia directa del sujeto en los individuos y el entorno.

Finalmente, ambas entrevistas se vacían en la *Matriz de Evaluación de Competencias* (ANEXO 6), que contiene distintas opciones de respuesta en cada reactivo. La evaluación de cada competencia se extrajo de los niveles propuestos por Martha Alles en su Diccionario de Competencias (2007). Por lo anterior, para cada competencia se muestran cuatro comportamientos esperados por parte del individuo, cada uno corresponde a un nivel de la competencia evaluada.

c) Programa de desarrollo de competencias.

A partir de la literatura revisada, así como la retroalimentación de expertos en el tema, se procedió al diseño del **Programa de Desarrollo de Competencias Directivas**. Las competencias identificadas corresponden a los modelos de Alles (2008) “*Competencias necesarias para la máxima conducción de una empresa*” y Hernández-Romero (2010) “*Características del líder mexicano en organizaciones complejas*”.

En el siguiente capítulo se muestra el programa completo, desde su fundamento hasta su implementación, resultado de la labor realizada en el presente proyecto

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Presentación del Programa de Desarrollo de Competencias Directivas

A partir de lo expuesto en los capítulos anteriores se obtuvo el Programa de Desarrollo de Competencias Directivas.

El programa se fundamenta en que las competencias se desarrollan a través de la práctica como se explica en el apartado 2.6 *El desarrollo de las competencias* (p. 23), los métodos seleccionados incluyen tanto Métodos dentro del trabajo, fuera del trabajo y el autodesarrollo (Alles, 2010). El programa está dividido en apartados, correspondiente cada uno a las competencias identificadas. Cada competencia se manifiesta a través de varios componentes (entre dos y seis en el caso de las seleccionadas), se elaboró una ficha de trabajo para cada componente, que incluye las actividades sugeridas para su desarrollo.

A continuación se muestra el programa:

4.2 Programa de Desarrollo de Competencias Directivas.

A continuación se muestra el programa realizado para el Desarrollo de las Competencias Directivas fundamentales de acuerdo los modelos de Alles (2010) y Hernández-Romero (2011). Estas son:

- I. Pensamiento estratégico**
- II. Liderazgo para el cambio**
- III. Relaciones públicas y habilidades mediáticas**
- IV. Desarrollo de su equipo.**
- V. Prácticas de aprendizaje**

Cada una de las competencias será desarrollada a través de las conductas que la componen (*Pensamiento estratégico estará compuesta por PE1, PE2, PE3*); y cada componente cuenta con su propia ficha de trabajo con estrategias para el desarrollo de cada conducta (*Para la conducta PE1 se proponen las estrategias PE1.1, PE1.2*) Dichas actividades se enmarcan en los métodos para el desarrollo de competencias dentro y fuera del trabajo, descritos con anterioridad en el marco teórico.

Es importante señalar que las conductas que se muestran como representativas de la competencia corresponden al nivel máximo de desarrollo de la misma; el grado de desarrollo de cada una puede verse en la Matriz de Evaluación de Competencias, en donde señala indicadores para su valoración en niveles del 1 al 4.

El sujeto puede, y seguramente mostrará, algunas de las conductas en niveles inferiores (1 al 3 por ejemplo), las actividades que propone este programa están diseñadas para que el sujeto efectúe la estrategia o asignación con un mayor grado de impacto cada vez. Por ejemplo, si la actividad señala que el sujeto fomente la innovación en un grupo de trabajo, éste puede iniciar con su equipo inmediato, posteriormente con un departamento, luego un sector, hasta impactar en la totalidad de la organización, a manera de espiral creciente, como el método natural de desarrollo de competencias (Alles, 2010).

Implementación y Evaluación del programa.

Cada una de las actividades cuenta con el material para su desarrollo en la dirección electrónica (pendiente por confirmar dominio)

El presente programa debe ponerse en marcha sólo después de haber realizado la evaluación del candidato a través de la Evaluación de Competencias Directivas.

Una vez que se cuenta con la evaluación del candidato el evaluador (mentor) habrá de seleccionar las actividades para el desarrollo de las competencias del entrenado. Por lo anterior, las fichas de trabajo son independientes (aunque indudablemente unas inciden favorablemente en otras), por lo que la organización a través del Mentor puede seleccionar las competencias a desarrollar en el orden que considere más prioritario.

Para trazar el orden en que se seguirá el programa es importante que el Mentor revise detenidamente las actividades contenidas en cada ficha, pues los tiempos en que se

efectúen son ampliamente variados de una a otra. Desde luego el desarrollo de las competencias está directamente relacionado al nivel con el que cuente actualmente el sujeto.

Es importante resaltar que las actividades propuestas están orientadas en primer término al trabajo diario, es decir, se busca que el sujeto aún en entrenamiento no disminuya su nivel de productividad; y en segundo plano están las actividades que la organización no tiene contempladas en su quehacer diario pero pueden representar un valor agregado.

Por tanto, lo que determinará el curso a seguir en el programa es la conjunción de los cuatro factores:

- 1) El nivel de competencias actual del individuo
- 2) Las competencias que decida como prioritarias la organización
- 3) El tiempo y recursos que requiere cada actividad contenida en las fichas y
- 4) Las actividades que requiere la organización para su óptimo funcionamiento.

I. Pensamiento estratégico

Componentes de la competencia en el nivel más alto.

Clave	Componente de la competencia
PE1	Se anticipa a los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo.
PE2	Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización
PE3	Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el uso de las fortalezas internas de la organización y actuar sobre sus debilidades.
PE4	Fija la visión de la organización y conduce a esta como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo

Componente de la competencia PE1:

Se anticipa a los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo.

Desarrollo de la competencia

PE1.1 Capacitación teórica. El sujeto recibirá capacitación sobre los fundamentos de la planeación y pensamiento estratégico de acuerdo a lo propuesto por Arias (--)

PE1.2 Estudio de casos. El sujeto responde estudio de casos de estrategia empresarial de acuerdo a la metodología propuesta por la Escuela de Negocios de Harvard.

PE1.3 Mentoring/Asignación a proyectos especiales. El individuo habrá de participar en la junta de planeación estratégica de la organización en donde desarrollará un tópico de trabajo (previamente asignado), el proyecto que implemente deberá contar con su prospección a corto, mediano y largo plazo así como su impacto en la organización y atención en cómo satisface una necesidad del entorno (oportunidad de negocio).El mentor dará retroalimentación al mismo y darán seguimiento.

Observaciones.

Componente de la competencia objetivo PE2:
Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización

Desarrollo de la competencia
PE2.1. Capacitación teórica. El individuo conocerá los principios fundamentales de las 5 fuerzas del mercado según Michael Porter (1993) y elaborará un análisis de la organización de acuerdo a los mismos.
PE2.2 Mentoring/Asignación a proyectos especiales, ídem Actividad PE1.3
PE2.3 Estudio de mercado. Si la organización lo considera conveniente le puede ser asignado al individuo la tarea de participar en un estudio de mercado.

Observaciones.

Componente de la competencia objetivo PE3:
Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el uso de las fortalezas internas de la organización y actuar sobre sus debilidades.

Desarrollo de la competencia
PE3.1 Capacitación teórica. El sujeto será capacitado en la metodología de Análisis F.O.D.A
PE3.2 Asignación a proyectos especiales. Se le solicita al individuo efectúe en Análisis F.O.D.A de la organización para recibir retroalimentación

Observaciones.

Componente de la competencia objetivo PE4:
Fija la visión de la organización y conduce a esta como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo

Desarrollo de la competencia
PE4.1 Capacitación teórica. El sujeto habrá de recibir información acerca del establecimiento, importancia e instrumentación de la visión, misión y objetivos organizacionales.
PE4.2 Análisis de casos. El individuo habrá de analizar el propio caso de su grupo de trabajo inmediato en donde identificará y organizará las actividades en lo grupal y en lo individual en relación al logro de la visión organizacional. Deberá priorizar las actividades de acuerdo a su nivel de aportación a la visión de la organización, así como situarlas en el tiempo establecido para el logro de la misma.
PE4.3 Asignación a proyectos especiales. Si la organización lo considera conveniente, se puede destinar un espacio en la próxima reunión de comité para evaluar de manera general el nivel de logro de la visión de acuerdo al tiempo establecido; será importante identificar las actividades que están llevando a la consecución de la meta.

Observaciones.

II. Liderazgo para el cambio

Componentes de la competencia en el nivel más alto.

Clave	Componente de la competencia
LC1	Idea y diseña la visión estratégica de la organización y logra no sólo que parezca posible, sino también deseable para las partes interesadas de la empresa (internas y externas)
LC2	Genera en todos los integrantes de la organización motivación y compromiso genuinos
LC3	Promueve la innovación y los nuevos emprendimientos y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades
LC4	Es un entrenador experto reconocido en la organización y fuera de ella, por lo cual es requerido para asumir ese rol

Componente de la competencia LC1:

Idea y diseña la visión estratégica de la organización y logra no sólo que parezca posible, sino también deseable para las partes interesadas de la empresa (internas y externas)

Desarrollo de la competencia

LC1.1 Capacitación teórica. Ídem PE4.1

LC1.2 Mentoring/moldeamiento. El mentor moldea en el sujeto la conducta de comunicar la visión organizacional, iniciando en lo individual (mentor-aprendiz) repitiendo la conducta en contextos donde se llegue cada vez a mayor número de individuos (subordinados, pares, comités, departamentos) en oportunidades que el trabajo diario lo permita (reuniones, eventos). El mentor proporciona feedback al aprendiz para que éste mejore su desempeño y de acuerdo al avance se procede a realizarlo en los contextos mencionados de manera progresiva.

Observaciones.

Componente de la competencia LC2:

Genera en todos los integrantes de la organización motivación y compromiso genuinos

Desarrollo de la competencia

LC2.1 Capacitación teórica. El sujeto aprenderá los principios fundamentales del compromiso organizacional y motivación a través de estudios sobre Engagement y Motivación Organizacional de acuerdo a la perspectiva de Alles (2010).

LC2.2 Mentoring/modelamiento. El mentor modela la conducta (se espera que el mentor tenga esta competencia altamente desarrollada), a través de un aprendizaje observacional dirigido.

LC2.3 Mentoring/moldeamiento. Una vez hecho lo anterior el mentor moldea en el sujeto la conducta de influir positivamente en los demás miembros de la organización, iniciando en lo individual (mentor-aprendiz) repitiendo la conducta en contextos donde se llegue cada vez a mayor número de individuos (subordinados, pares, comités, departamentos) en oportunidades que el trabajo diario lo permita (reuniones, eventos). El mentor proporciona feedback al aprendiz para que éste mejore su desempeño y de acuerdo al avance se procede a realizarlo en los contextos mencionados de manera

<p>progresiva.</p> <p>LC2.4 Asignación a proyectos especiales. El sujeto en entrenamiento puede tomar la iniciativa para desarrollar un proyecto que fomente la integración grupal y compromiso; se sugiere la coordinación del grupo (sin que afecte sus funciones rutinarias) para el logro de una meta organizacional o por lo menos del departamento; son recomendados también los deportes en grupo.</p> <p>LC2.5 Autodesarrollo. Se sugiere la lectura: Robins, H. Por qué fallan los equipos, Granica, 2000.</p>
Observaciones.

<p>Componente de la competencia LC3: <i>Promueve la innovación y los nuevos emprendimientos y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades</i></p>
<p>Desarrollo de la competencia</p> <p>LC3.1 Capacitación teórica. El sujeto aprenderá acerca de Innovación, creatividad y metodología de solución de problemas.</p> <p>LC3.2 Metodología de solución de problemas/reunión de trabajo. En la próxima reunión de equipo requerida el sujeto deberá plantear un problema organizacional; coordinará una lluvia de ideas y entre los miembros aportarán alternativas de solución para escoger una o varias de acuerdo a la metodología de solución de problemas.</p> <p>LC3.3 Asignación de proyectos especiales. Ídem PE1.3</p>
Observaciones.

<p>Componente de la competencia LC4. <i>Es un entrenador experto reconocido en la organización y fuera de ella, por lo cual es requerido para asumir ese rol</i></p>
<p>Desarrollo de la competencia</p> <p>LC3.1 Capacitación teórica. El sujeto aprenderá sobre desarrollo del personal de acuerdo a las perspectivas de Alles (2010) y Arias (--)</p> <p>LC3.2 Mentoring. El mentor discute con el aprendiz sobre el proceso propio que se está viviendo en este programa de desarrollo y la importancia del mismo.</p> <p>LC3.3 Asignación a proyectos especiales. El individuo colaborará en un proyecto de capacitación/desarrollo asistido por otro sujeto experimentado, de acuerdo a las necesidades de la organización.</p>
Observaciones.

III. Relaciones públicas y habilidades mediáticas

Componentes de la competencia en el nivel más alto.

Clave	Componente de la competencia
RP1	Posee un adecuado nivel de expresión verbal, y utiliza un lenguaje rico en palabras, matices y frases que adapta a las circunstancias e interlocutores, en los idiomas que sea necesario comunicarse, junto con un adecuado empleo de la expresión corporal.
RP2	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas
RP3	Logra la cooperación de las personas necesarias para tener influencia sobre los principales actores de los ámbitos de su interés
RP4	Es un referente en su propia organización y en el mercado por el hábil manejo que demuestra de las relaciones y por su destreza en la conducción de temas vinculados a la comunicación con la comunidad, en situaciones habituales y de crisis.
RP5	Se maneja con seguridad y desenvoltura frente a los medios, tanto en situaciones que se hayan planeado con anticipación como frente a circunstancias inesperadas, incluso frente a interlocutores agresivos.

Componente de la competencia RP1:

Posee un adecuado nivel de expresión verbal, y utiliza un lenguaje rico en palabras, matices y frases que adapta a las circunstancias e interlocutores, en los idiomas que sea necesario comunicarse, junto con un adecuado empleo de la expresión corporal.

Desarrollo de la competencia

RP1.1 Asignación de lecturas/ Autodesarrollo. Para esta actividad se indican 2 tipos de lectura: a) seleccionadas por el sujeto y b) sugeridas por el mentor. El sujeto habrá de seleccionar por lo menos un libro de su preferencia para leer con el objetivo de aumentar su vocabulario, es conveniente que se fije un plazo para la lectura del mismo, sin embargo éste no debe convertir a la actividad en algo pesado, pues la finalidad es que el individuo lo haga en su tiempo libre a modo de actividad de autodesarrollo.

Por su parte, es conveniente que el mentor le asigne lecturas seleccionadas de acuerdo a los intereses de la organización, se recomiendan aquellas relacionadas al management con tópicos selectos como Engagement, Empowerment, Desarrollo de Competencias, Sistemas de Calidad, entre otros.

RP1.2 Mentoring/Aprendizaje experiencial. Mentor y aprendiz habrán de identificar actividades próximas en la organización en donde el aprendiz requiera presentarse ante grupos de personas (conferencias, reuniones, eventos); de no encontrarse ninguna en la agenda, se puede fomentar el desarrollo de alguna, siempre y cuando esté relacionada y beneficie a los intereses de la organización. Una vez identificada la actividad el aprendiz habrá de llevar a cabo la actividad frente a grupo, recibiendo feedback por parte del mentor; repitiendo la experiencia en situaciones y contextos cada vez de mayor impacto, de acuerdo al avance del aprendiz.

Observaciones.

Componente de la competencia RP2:

Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas

Desarrollo de la competencia

RP2.1 Mentoring/Modelamiento. En primera instancia se debe identificar una figura significativa en la organización que cuente con esta competencia fuertemente desarrollada y asignarle al entrenado destine tiempo para observarle (aprendizaje social) y acompañarle en situaciones clave en donde establezca relaciones con personas y redes. Una vez modelada la conducta, mentor y entrenado discuten sobre lo realizado y el primero ofrece feedback para mejorar la conducta.

RP2.2 Autodesarrollo. Se recomiendan dos lecturas:

Wilcox, D. La Buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas, 2004.

Martín, F. Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y de Relaciones Públicas. Fragua, Madrid, 2004.

Observaciones.

Componente de la competencia RP3:

Logra la cooperación de las personas necesarias para tener influencia sobre los principales actores de los ámbitos de su interés

Desarrollo de la competencia

RP3.1 Asignación a proyectos especiales. El sujeto, como parte de sus funciones, deberá asistir (si es necesario buscar por él mismo) a congresos, coloquios y demás eventos con el objetivo de que la organización genere presencia en la comunidad (posicione su imagen) y obtenga convenios con alianzas estratégicas. Es importante que el mentor esté cerca de este proceso para proporcionar orientación y feedback al entrenado y de ser necesario se asigne personal para la consecución de los objetivos.

RP3.2 Autodesarrollo. Se recomienda fuertemente como actividad establecida la lectura diaria de los periódicos de interés para la organización; se sugiere El Norte y El Financiero, con énfasis en las secciones Local, Nacional y Empresas.

Observaciones.

Componente de la competencia RP4:

Es un referente en su propia organización y en el mercado por el hábil manejo que demuestra de las relaciones y por su destreza en la conducción de temas vinculados a la comunicación con la comunidad, en situaciones habituales y de crisis.

Desarrollo de la competencia

RP4.1 Mentoring/Modelamiento. Ídem RP2.1 con énfasis en comunicados a la comunidad.

RP4.2 Autodesarrollo. Se sugiere fuertemente la lectura:

Núñez, A, Storytelling en una semana. Ediciones Gestión 2000. 2011, con énfasis en el capítulo *Marca Personal*

Observaciones.

IV. Desarrollo de su equipo

Componentes de la competencia en el nivel más alto.

Clave	Componente de la competencia
DE1	Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización, y los aplica igualmente a sí mismo.
DE2	Instala y difunde el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual
DE3	Maximiza la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento.

Componente de la competencia DE1:

Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización, y los aplica igualmente a sí mismo.

Desarrollo de la competencia

DE1.1 Capacitación teórica. El sujeto aprenderá sobre los fundamentos, así como los principales métodos de desarrollo de competencias (dentro y fuera del trabajo y autodesarrollo) de acuerdo a la perspectiva de Alles (2010).

DE1.2 Capacitación teórica. El individuo conocerá la base de las evaluaciones del desempeño, con énfasis en el enfoque por competencias, evaluación 360 (Alles, 2008)

DE1.3 Asignación a proyecto especial. Si la organización lo considera conveniente el sujeto puede implementar tomar la iniciativa y ser partícipe de un programa de Evaluación del Desempeño.

Observaciones.

Componente de la competencia DE2:

Instala y difunde el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual

Desarrollo de la competencia

DE2.1 Capacitación teórica. Ídem DE1.1

DE2.2 Reunión de trabajo/Mentoring. El sujeto puede coordinar una reunión con su equipo de trabajo en donde se trate el tema de Autodesarrollo.

DE2.3 Asignación a proyecto. El sujeto habrá de dirigir a su equipo de trabajo en la construcción de una Ficha Guía de Autodesarrollo (Alles, 2010), y fijará los indicadores para el seguimiento (tiempos y logros esperados)

Observaciones.

Componente de la competencia DE3:
Maximiza la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento.

Desarrollo de la competencia
DE3.1 Capacitación teórica. El sujeto aprenderá sobre las ventajas, usos, así como algunas de las principales herramientas de tecnología educativa aplicada al desarrollo del personal.
DE3.2 Asignación a proyecto especial. El sujeto puede coordinar la elaboración de una sección de Intranet para el autodesarrollo (Alles, 2010)
DE3.3 Asignación a proyecto especial. El sujeto puede emplear una plataforma digital (Moodle por ejemplo, es gratuito) para la actualización de contenidos y la creación de una comunidad virtual (exclusiva para personal de la organización) en donde se compartan contenidos orientados al autodesarrollo.

Observaciones.

V. Prácticas de aprendizaje

Componentes de la competencia en el nivel más alto.

Clave	Componente de la competencia
PA1	Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización, y los aplica a sí mismo
PA2	Maximiza la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del propio talento.

Componente de la competencia objetivo PA1:

Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización, y los aplica a sí mismo

Desarrollo de la competencia

PA1.1 Mentoring. Explicación de la relación de esta competencia con este programa de Desarrollo de Competencias.

PA1.2 Capacitación teórica. El sujeto aprenderá sobre los fundamentos, así como los principales métodos de autodesarrollo de acuerdo a la perspectiva de Alles (2010).

PA1.3 Asignación a proyecto especial. Elaboración, implementación y seguimiento a ficha de autodesarrollo

Observaciones.

Componente de la competencia objetivo PA2:

Maximiza la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del propio talento.

Desarrollo de la competencia

Ídem DE3.1, DE3.2 y DE3.3, aplicados a sí mismo.

Observaciones.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Recomendaciones

Establecer un programa de mejoramiento en una organización, cualesquiera que sea, implica un compromiso tanto de la organización, como de los integrantes.

Uno de los factores clave para el éxito en la implementación del programa aquí propuesto es que, tanto el individuo como la organización, consoliden en su repertorio el concepto de Autodesarrollo, el cual, de acuerdo a Alles (2010), alude a la disposición del individuo por emprender estrategias (seleccionadas por él o sugeridas por un externo), con el objetivo de desarrollar sus competencias.

Por parte del individuo, resulta fundamental que posea un interés genuino por su autodesarrollo pues deberá poner en juego su disposición, apertura y esfuerzo para llevar a término las actividades y desarrollar cada una de las competencias para las que fueron diseñadas; esto se acentúa con determinadas asignaciones, pues algunas requieren que él destine de su tiempo personal para su realización.

Lo anterior no debería, en ningún caso, producir polémica, pues se trata de actividades que buscan el desarrollo profesional del individuo que, como se expuso en el capítulo 2, al estar las competencias directamente relacionadas con la personalidad, afectan de manera positiva la vida del individuo.

Por su parte, la organización deberá proveer los recursos necesarios para el control sistemático del programa y la realización de las actividades; uno de los aspectos más destacable es la designación del mentor responsable de la implementación del Programa.

El nivel de éxito del Programa dependerá del compromiso y acciones que establezcan ambas partes.

5.2 Conclusiones

El estudio de las competencias laborales resulta crucial para el crecimiento de las organizaciones. Representa uno de los eslabones principales para lograr el equilibrio entre el desarrollo de los individuos y la productividad de las empresas.

Al término de este trabajo se hace la entrega de un Programa que identifica, evalúa y desarrolla las competencias directivas de un individuo con un grado de precisión que reditúa de manera favorable tanto a la organización, como al individuo.

La entrega del presente Programa se enmarca en una de las líneas que proponen las nuevas tendencias en Desarrollo Organizacional: la retención y desarrollo del Capital Humano. Contar con un programa como el que se presentó aquí, de Desarrollo de Competencias Directivas le brinda a la organización un soporte para promocionar al capital humano con el que cuenta posicionándolo en puestos directivos con un óptimo grado de probabilidades de éxito.

Una de las principales aportaciones del presente trabajo es no sólo reafirmar la idea de que la capacitación tradicional (teórica) resulta insuficiente, sino que ofrece una alternativa viable acorde a las demandas actuales para el desarrollo de competencias laborales.

Continuar con las prácticas antiguas de capacitación tradicional resulta negativo para el desarrollo del potencial de las personas en las organizaciones, lo que merma el retorno de inversión realizado por la empresa y en última instancia, limita el crecimiento de la misma.

El Programa pretende beneficiar a la organización de manera directa, por un lado, al poder contar ésta con un directivo que conoce a fondo a la organización a través del trabajo que ha realizado en su experiencia previa dentro de la empresa,

mismo del que se conocen, a partir de los instrumentos propuestos, el nivel de competencias que el puesto requiere, así como el camino a seguir para fortalecerlas y consolidarlas.

Por el otro lado, y de manera indirecta, que la organización cuente con este tipo de programas, favorece la retención del talento, al ser un referente para el personal de que la organización ofrece alternativas sólidas de desarrollo profesional.

Desde otra perspectiva, el presente proyecto pretende servir de plataforma para la realización de estudios experimentales encaminados a: 1) La identificación precisa de competencias clave en sectores, disciplinas o puestos específicos, 2) El estudio del nivel de desarrollo de competencias que aportan estos programas y su temporalidad y 3) Específicamente, identificar qué actividades desarrollan en mejor medida y menor tiempo competencias.

De las anteriores, la primera propuesta apunta hacia la obtención de un perfil específico de competencias de acuerdo a las necesidades de un sector; por ejemplo un estudio del perfil de competencias de un Gerente General de la industria hotelera en un sector determinado. El formato en el que se enmarca el presente proyecto puede ser empleado para la identificación, evaluación y desarrollo de las competencias de éste y otro perfil de puesto de similar nivel.

Efectuar un estudio exploratorio como el que se comenta elevará significativamente las probabilidades de éxito del programa al contar con un perfil basado no solamente en la perspectiva de los autores sino en el estudio empírico de una población específica.

La segunda de las propuestas se perfila como un estudio pre y pos-test. Esta línea se enmarca directamente en la naturaleza del proyecto: evaluar a los sujetos antes y después de haber llevado el programa de desarrollo de competencias.

Sin restar valor a la evaluación que propone el presente proyecto, se menciona ésta de manera adicional pues se propone la realización de un estudio experimental en donde se consideren fielmente los criterios de validez y confiabilidad.

Para terminar con las propuestas de investigación, una se encamina a identificar el nivel de efectividad en el desarrollo de competencia que proporciona cada actividad; los autores mencionados en el marco teórico dan su perspectiva e indican de qué actividades se espera un menor y de cuáles un mayor impacto en el desarrollo de determinadas competencias. Sin embargo, los comentarios que hacen al respecto son producto de su propia experiencia, pues no refieren (o por lo menos en lo consultado para el presente proyecto) una investigación empírica en la que se haya identificado su nivel de efectividad. Efectuar un estudio experimental como el que se comenta podría en último término proponer una taxonomía de actividades de desarrollo de competencias basada, de manera precisa, en su nivel de efectividad.

Por último, el presente programa puede integrarse perfectamente en los programas académicos para el desarrollo de directivos, ya sea en universidades, centros o firmas de consultorías; su mayor aportación es que ofrece una propuesta para el desarrollo de los individuos directamente en la práctica, se prioriza el uso de actividades que están directamente relacionadas a los objetivos de la organización, de esta manera la empresa no detiene su funcionamiento, sino que lleva a cabo sus rutinas diarias con un valor agregado: el desarrollo de su capital humano.

A manera de resumen, el Programa de Desarrollo de Competencias Directivas resulta una herramienta que pretende elevar la competitividad de una organización al retener y desarrollar al personal clave elevando significativamente el nivel de éxito del mismo en el puesto directivo, impactando de manera final en la consecución de los objetivos y en última instancia, en la visión de la organización.

Lista de Referencias

Arias Galicia, F (2006) *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*, México Ed. Trillas

Alles, M (2009) *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad organizacional*. Buenos Aires, Argentina, Ed. Granica

Alles, M (2009) *Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina, Ed. Granica

Alles, M. (2010) *Desarrollo del talento humano basado en competencias*, 2da Edición, Buenos Aires, Argentina, Ed. Granica,

Alles, M. (2008) *Desempeño por competencias: Evaluación 360*, 2da Edición, Buenos Aires, Argentina, Ed. Granica,

Alles, M (2008) *Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires, Argentina, Ed. Granica

Alles, M (2007) *Gestión por competencias, El diccionario*, Buenos Aires, Argentina, Ed. Granica

Alles, M (2006) *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina, Ed. Granica

Codina, A (2000) *¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo?* Artículo, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de la Habana.

Codina, A (2001) *10 Habilidades Directivas ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo?* Artículo, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de la Habana.

Flores del Angel, I (2011) *Diseño de una herramienta para la selección del personal docente universitario con un enfoque basado en competencias*, Tesis, Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Nuevo León.

Hernández-Romero, I. (2010) *Characteristics of mexican leaders in complex organizations in Monterrey, México: An exploratory study of the perceptions of human resources executives*, Tesis, Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University

Hernández Sampieri, R, Fernández Collado, C (2006) *Metodología de la Investigación*, México, Mc.Graw Hill.

Jericó, P (2001) *Gestión del Talento*. Madrid, Prentice Hall, Pearson Education

Levy-Leboyer, C. (2000). *Gestión por competencias*. Barcelona

Manes, J (2008) *Gestión estratégica para instituciones educativas*, Buenos Aires, Granica

Minzberg, Henry. (1991). *Minzberg y la Dirección*, Díaz de Santos S.A., Madrid

Rodríguez M; Serreri, P; Cimmuto, A. (2010) *Desarrollo de competencias, teoría y práctica. Balance, proyecto profesional y aprendizaje basado en el trabajo*. Laertes educación, Barcelona.

Spencer, M y Spencer, P. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. John Wiley & Sons, Inc. Nueva York

Siliceo, A (2010) *Capacitación y desarrollo de personal*. Limusa, 2010, México

Tessmann, D, Wellins, R. (2008) *DNA of a Global Leader*. American Society for Training and Development

ANEXO 1

Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Psicología
Maestría en Psicología Laboral y Organizacional

Monterrey, N.L., a ___ de _____ de ____.

Estimado _____.

A continuación se presenta para su revisión la *Entrevista para Identificación de Competencias Directivas*, **así como** instrumento a emplear en un proyecto de campo para la obtención del grado de Maestro en Psicología Laboral y Organizacional.

Recurrimos a su opinión por considerar su experiencia en dicho tema y esperamos no quitarle mucho de su valioso tiempo. A continuación se describe brevemente el proyecto:

Título del proyecto: Desarrollo de un programa de formación de Competencias Directivas para nuevos directores de Instituciones Educativas Privadas

Objetivo: Diseñar un programa de formación para desarrollar competencias directivas clave en sujetos recientemente ascendidos a la Dirección de IEP y que no cuentan con experiencia previa en dicho cargo.

Para identificar las competencias clave del Director de IEP se decidió recurrir a 3 fuentes: a) La literatura al respecto, b) Los perfiles de puesto de la oferta laboral local y c) La entrevista a directores de IEP.

El instrumento que ponemos a su juicio responde a la tercera fuente; para la elaboración del mismo se consideró el modelo propuesto por Alles (2008) de "*Competencias necesarias para la máxima conducción de una empresa*" y el de Hernández-Romero (2010) para evaluar las "*Características del líder mexicano en organizaciones complejas*".

Para el formato del instrumento se tomó como base la estructura de la *Entrevista por Incidentes Críticos* (BEI), con algunas adecuaciones, siendo la principal la orientación de las preguntas, en donde se cuidó que el entrevistado respondiera en relación a su desempeño y no se interpretara como que esperamos nos revele información acerca de las estrategias/planes de la institución u otra que pudiera despertar suspicacia y alterar el resultado de la entrevista.

Le agradecemos muchísimo el tiempo que le dedique a la revisión y comentarios sobre la presente.

ATENTAMENTE

Oscar Mauricio Luna Salazar

ANEXO 2

Universidad Autónoma de Nuevo León Facultad de Psicología

Entrevista para Identificación de Competencias Directivas

A continuación se presentan una serie de preguntas, cada una dirigida a detectar la presencia y nivel de desarrollo de las Competencias Directivas Clave propuestas por Alles (2010) y Hernández-Romero (2011). El formato de revisión de esta entrevista se denomina Matriz de Revisión de la Entrevista para Identificación de Competencias Directivas, ahí se capturan y ubican las respuestas de acuerdo a su nivel.

Se recomienda ampliamente el uso de una grabadora de voz para que la entrevista fluya, sin necesidad de que el entrevistador se detenga a realizar anotaciones.

Carrera profesional.

1. ¿Me podría comentar de manera general acerca de su formación académica y experiencia profesional previa a ocupar este cargo?

Responsabilidades

2. ¿Me puede describir brevemente cuáles son las funciones principales de su puesto como Director?

Competencias directivas

Pensamiento estratégico

3. Se dice que las necesidades educativas de la población cambian con el paso del tiempo ¿Ha implementado alguna estrategia para responder a esos cambios? ¿Qué tomó en cuenta para determinar su estrategia?

4. En su trayectoria laboral ¿se ha detenido a analizar cuáles son las fortalezas y las debilidades de su departamento u organización? ¿Qué estrategias en concreto implementó para consolidar las fortalezas y mejorar las debilidades?

5. ¿Cuál ha sido su participación en el establecimiento, implementación y/o seguimiento de la visión de la organización? ¿Me puede indicar acciones que haya tomado en específico para ello?

Liderazgo para el cambio

6. ¿Ha tenido que liderar cambios significativos en su organización? ¿Cómo lo ha manejado?

Relaciones públicas y habilidades mediáticas

7. Como parte de su puesto ¿ha tenido participación en cámaras, asociaciones profesionales/empresarias, consorcios u otro que usted considere como relación estratégica? ¿Desde su punto de vista, qué la determina como estratégica?

8. Desde su puesto ¿ha tenido contacto directo con algún medio de difusión/comunicación? ¿Cómo ha manejado esta(s) experiencia(s)? (*Se consideran desde entrevistas con los medios hasta eventos de difusión*)

Desarrollo de su equipo.

9. Últimamente ¿ha destinado tiempo/recursos para desarrollar a su equipo de trabajo? ¿Cómo lo ha manejado?

10. ¿Qué opina usted con respecto al desarrollo del personal? De considerarlo importante ¿Lo fomenta de alguna manera?

11. ¿Ha empleado recursos tecnológicos para el desarrollo del personal en alguna ocasión? ¿Cuáles y cómo los ha instrumentado?

Prácticas de aprendizaje

12. De manera personal, sin que la organización se lo haya indicado ¿ha destinado tiempo/recursos para mantenerse actualizado o seguirse formando? ¿De qué manera?

Las competencias clave del director.

13. Para terminar ¿Me puede indicar cuáles, desde su punto de vista, son las competencias clave con las que debe contar un Director de una institución educativa privada? ¿Por qué considera que esas son competencias clave?

ANEXO 3

**Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Psicología
Matriz de Revisión de la Entrevista para Identificación de Competencias
Directivas**

Registre los siguientes datos del individuo:

1. Datos Generales		
Universidad de adscripción	Sexo	Edad
<i>Trayectoria académica</i>		
Licenciatura:		
Maestría:		
Doctorado:		
Cursos:		
<i>Otros</i>		
2. Funciones principales		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Marque con una X el/los comportamientos que reporta el individuo en su discurso. Anote en el espacio de “Otro” aquellos comportamientos que indique el sujeto, que estén relacionados a la competencia referida y no estén incluidos en el listado que se presenta.

Pensamiento estratégico

3. Se dice que las necesidades educativas de la población cambian con el paso del tiempo ¿Ha implementado alguna estrategia para responder a esos cambios? ¿Qué tomó en cuenta para determinar su estrategia?

3.1	Se adecúa a los cambios del entorno	Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto y mediano plazo	Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo	Se anticipa a los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo.
-----	-------------------------------------	--	---	--

3.2	Trabaja utilizando los procesos y procedimientos que le indica la organización para lograr un mejor resultado en sus tareas y de esta forma colaborar con el objetivo final de la empresa.	Lleva a cabo los planes empresariales y de negocios que define la organización para el logro de los objetivos planteados, y los implementa en su grupo de trabajo	Comprende y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para su área de trabajo	Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización
-----	--	---	---	--

4. En su trayectoria laboral ¿se ha detenido a analizar cuáles son las fortalezas y las debilidades de su departamento u organización? ¿Qué estrategias en concreto implementó para consolidar las fortalezas y mejorar las debilidades?

4.1	Detecta nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.	Propone mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación para la mejor utilización de los recursos y fortalezas y minimización de las debilidades	Modifica procedimientos del área a su cargo a fin de optimizar las fortalezas internas de la organización, actuar sobre sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se presentan.	Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el uso de las fortalezas internas de la organización y actuar sobre sus debilidades.
-----	--	---	--	---

5. ¿Cuál ha sido su participación en el establecimiento, implementación y/o seguimiento de la visión de la organización? ¿Me puede indicar acciones que haya tomado en específico para ello?

5.1	Comprende que la organización donde trabaja es un sistema integrado	Conduce el grupo a su cargo teniendo siempre presente que actúa en función de los objetivos corporativos en su conjunto	Conduce el área bajo su responsabilidad teniendo en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre la totalidad.	Fija la visión de la organización y conduce a esta como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo
-----	---	---	--	---

Liderazgo para el cambio

6. ¿Ha tenido que liderar cambios significativos en su organización? ¿Cómo lo ha manejado?

6.1	Genera entre sus compañeros y colaboradores motivación y compromiso	Genera entre sus colaboradores y pares motivación y compromiso genuinos	Genera en todos los integrantes de su área motivación y compromiso genuinos	Genera en todos los integrantes de la organización motivación y compromiso
-----	---	---	---	--

	genuinos			genuinos
6.2	Promueve entre sus compañeros la innovación y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades	Promueve en su sector la innovación y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades.	Promueve en su área la innovación y los nuevos emprendimientos y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades	Promueve la innovación y los nuevos emprendimientos y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades

Relaciones públicas y habilidades mediáticas

7. Como parte de su puesto ¿ha tenido participación en cámaras, asociaciones profesionales/empresarias, consorcios u otro que usted considere como relación estratégica? ¿Desde su punto de vista, qué la determina como estratégica?

7.1	En ocasiones favorables, o en contextos conocidos, puede establecer relaciones convenientes para la organización	Establece relaciones con contactos puntuales convenientes para la organización	Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas
7.2	Entre las personas pertenecientes a su red de contactos puede obtener la cooperación y el apoyo necesarios, a fin de lograr los objetivos buscados en la organización	Logra la cooperación de las personas adecuadas de acuerdo con las circunstancias y objetivos	Logra apoyo y cooperación a largo plazo de las personas adecuadas, de acuerdo con sus objetivos	Logra la cooperación de las personas necesarias para tener influencia sobre los principales actores de los ámbitos de su interés

8. Desde su puesto ¿ha tenido contacto directo con algún medio de difusión/comunicación? ¿Cómo ha manejado esta(s) experiencia(s)? (Se consideran desde entrevistas con los medios hasta eventos de difusión)

8.1	Es un adecuado representante de la organización en eventos públicos	Es un portavoz eficaz de la empresa en situaciones habituales o de crisis menores	Enriquece y profundiza sus vínculos con los integrantes de la comunidad de negocios que pueden ayudar a su organización en el presente o en el futuro, y establece con ellos intereses afines no sólo basados en la especialidad profesional sino también en aspectos culturales.	Es un referente en su propia organización y en el mercado por el hábil manejo que demuestra de las relaciones y por su destreza en la conducción de temas vinculados a la comunicación con la comunidad, en situaciones habituales y de crisis.
-----	---	---	---	---

8.2	Se maneja con desenvoltura frente a los medios en situaciones que se hayan planeado con anticipación y resuelve situaciones inesperadas, ante las cuales, si es pertinente, solicita ayuda a sus superiores.	Se maneja con seguridad y desenvoltura frente a los medios en situaciones que se hayan planeado con anticipación y resuelve satisfactoriamente las situaciones inesperadas.	Se maneja con seguridad y desenvoltura frente a los medios, tanto en situaciones que se hayan planeado con anticipación como en circunstancias inesperadas.	Se maneja con seguridad y desenvoltura frente a los medios, tanto en situaciones que se hayan planeado con anticipación como frente a circunstancias inesperadas, incluso frente a interlocutores agresivos.
-----	--	---	---	--

Desarrollo de su equipo.

9. Últimamente ¿ha destinado tiempo/recursos para desarrollar a su equipo de trabajo? ¿Cómo lo ha manejado?

9.1	Reconoce oportunidades de mejora para sus colaboradores más directos, tanto en cuanto a conocimientos como en lo que respecta a competencias	Identifica oportunidades de crecimiento del talento (conocimientos y competencias) para sí mismo y para sus colaboradores más cercanos.	Identifica oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias para los demás integrantes del equipo de trabajo a su cargo.	Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización, y los aplica igualmente a sí mismo
-----	--	---	---	--

10. ¿Qué opina usted con respecto al desarrollo del personal? De considerarlo importante ¿Lo fomenta de alguna manera?

10.1	Acepta la retroalimentación ofrecida por los demás hacia sus colaboradores y determina los cursos de acción más adecuados.	Es consciente de la importancia del desarrollo de colaboradores	Entiende el concepto de autodesarrollo como responsabilidad individual y lo evidencia en sus comportamientos	Instala y difunde el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual
------	--	---	--	---

11. ¿Ha empleado recursos tecnológicos para el desarrollo del personal en alguna ocasión? ¿Cuáles y cómo los ha instrumentado?

11.1	Está abierto a propuestas relacionadas con nuevos	Utiliza adecuadamente las tecnologías, herramientas y	Administra de manera eficiente y adecuada las tecnologías,	Maximiza la utilidad de las tecnologías, herramientas y
------	---	---	--	---

	aprendizajes para sus colaboradores	medios disponibles para el desarrollo de las capacidades del equipo	herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento	medios disponibles para el desarrollo del talento.
--	-------------------------------------	---	---	--

Prácticas de aprendizaje

12. De manera personal, sin que la organización se lo haya indicado ¿ha destinado tiempo/recursos para mantenerse actualizado o seguirse formando? ¿De qué manera?

12.1	Reconoce oportunidades de mejora para sí mismo en general	Identifica oportunidades de crecimiento del talento (conocimientos) para sí mismo	Identifica oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias para sí mismo.	Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización, y los aplica a sí mismo
12.2	Está abierto a propuestas relacionadas con nuevos aprendizajes	Utiliza adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades propias	Administra de manera eficiente y adecuada las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento	Maximiza la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del propio talento.

Comentarios: _____

Por último, registre aquellas competencias que el sujeto indique en la pregunta 9, debajo de la competencia anote las razones que reportó por las que la considera clave el individuo.

13. Las competencias clave del director.

Competencia 1.

Explicación:

Competencia 2.

Explicación:

Competencia 3.

Explicación:

Competencia 4.

Explicación:

Competencia 5.

Explicación:

ANEXO 4

**Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Psicología
Entrevista para Evaluación de Competencias Directivas
Para Candidatos a Desarrollo**

Registre los siguientes datos del individuo:

1. Datos Generales		
Universidad de adscripción	Sexo	Edad
<i>Trayectoria académica</i>		
Licenciatura:		
Maestría:		
Doctorado:		
Cursos:		
<i>Otros</i>		
2. Funciones principales en el puesto actual		
1.		
2.		
3.		
4.		

Marque con una X el/los comportamientos que reporta el individuo en su respuesta.

Pensamiento estratégico

3. Se dice que las necesidades educativas de la población cambian con el paso del tiempo ¿Ha implementado alguna estrategia para responder a esos cambios? ¿Qué tomó en cuenta para determinar su estrategia?

3.1	Se adecúa a los cambios del entorno	Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto y mediano plazo	Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo	Se anticipa a los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo.
3.2	Trabaja utilizando los procesos y procedimientos que le indica la organización para lograr un mejor resultado en sus tareas y de esta forma colaborar con el objetivo final de la empresa.	Lleva a cabo los planes empresariales y de negocios que define la organización para el logro de los objetivos planteados, y los implementa en su grupo de trabajo	Comprende y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para su área de trabajo	Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización

4. En su trayectoria laboral ¿se ha detenido a analizar cuáles son las fortalezas y las debilidades de su departamento u organización? ¿Qué estrategias en concreto implementó para consolidar las fortalezas y mejorar las debilidades?

4.1	Detecta nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.	Propone mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación para la mejor utilización de los recursos y fortalezas y minimización de las debilidades	Modifica procedimientos del área a su cargo a fin de optimizar las fortalezas internas de la organización, actuar sobre sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se presentan.	Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el uso de las fortalezas internas de la organización y actuar sobre sus debilidades.
-----	--	---	--	---

5. ¿Cuál ha sido su participación en el establecimiento, implementación y/o seguimiento de la visión de la organización? ¿Me puede indicar acciones que haya tomado en específico para ello?

5.1	Comprende que la organización donde trabaja es un sistema integrado	Conduce el grupo a su cargo teniendo siempre presente que actúa en función de los objetivos corporativos en su conjunto	Conduce el área bajo su responsabilidad teniendo en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre la totalidad.	Fija la visión de la organización y conduce a esta como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo
-----	---	---	--	---

Liderazgo para el cambio

6. ¿Ha tenido que liderar cambios significativos en su organización? ¿Cómo lo ha manejado?

6.1	Genera entre sus compañeros y colaboradores motivación y compromiso genuinos	Genera entre sus colaboradores y pares motivación y compromiso genuinos	Genera en todos los integrantes de su área motivación y compromiso genuinos	Genera en todos los integrantes de la organización motivación y compromiso genuinos
6.2	Promueve entre sus compañeros la innovación y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades	Promueve en su sector la innovación y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades.	Promueve en su área la innovación y los nuevos emprendimientos y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades	Promueve la innovación y los nuevos emprendimientos y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades

Relaciones públicas y habilidades mediáticas

7. Como parte de su puesto ¿ha tenido participación en cámaras, asociaciones profesionales/empresarias, consorcios u otro que usted considere como relación estratégica? ¿Desde su punto de vista, qué la determina como estratégica?

7.1	En ocasiones favorables, o en contextos conocidos, puede establecer relaciones convenientes para la organización	Establece relaciones con contactos puntuales convenientes para la organización	Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas
7.2	Entre las personas pertenecientes a su red de contactos puede obtener la cooperación y el apoyo necesarios, a fin de lograr los objetivos buscados en la organización	Logra la cooperación de las personas adecuadas de acuerdo con las circunstancias y objetivos	Logra apoyo y cooperación a largo plazo de las personas adecuadas, de acuerdo con sus objetivos	Logra la cooperación de las personas necesarias para tener influencia sobre los principales actores de los ámbitos de su interés

8. Desde su puesto ¿ha tenido contacto directo con algún medio de difusión/comunicación? ¿Cómo ha manejado esta(s) experiencia(s)? (*Se consideran desde entrevistas con los medios hasta eventos de difusión*)

8.1	Es un adecuado representante de la organización en eventos públicos	Es un portavoz eficaz de la empresa en situaciones habituales o de crisis menores	Enriquece y profundiza sus vínculos con los integrantes de la comunidad de negocios que pueden ayudar a su organización en el presente o en el futuro, y establece con ellos intereses afines no sólo basados en la especialidad profesional sino también en aspectos culturales.	Es un referente en su propia organización y en el mercado por el hábil manejo que demuestra de las relaciones y por su destreza en la conducción de temas vinculados a la comunicación con la comunidad, en situaciones habituales y de crisis.
8.2	Se maneja con desenvoltura frente a los medios en situaciones que se hayan planeado con anticipación y resuelve situaciones inesperadas, ante las cuales, si es	Se maneja con seguridad y desenvoltura frente a los medios en situaciones que se hayan planeado con anticipación y resuelve satisfactoriamente las situaciones	Se maneja con seguridad y desenvoltura frente a los medios, tanto en situaciones que se hayan planeado con anticipación como en circunstancias inesperadas.	Se maneja con seguridad y desenvoltura frente a los medios, tanto en situaciones que se hayan planeado con anticipación como frente a circunstancias inesperadas, incluso

	pertinente, solicita ayuda a sus superiores.	inesperadas.		frente a interlocutores agresivos.
--	--	--------------	--	------------------------------------

Desarrollo de su equipo.

9. Últimamente ¿ha destinado tiempo/recursos para desarrollar a su equipo de trabajo? ¿Cómo lo ha manejado?

9.1	Reconoce oportunidades de mejora para sus colaboradores más directos, tanto en cuanto a conocimientos como en lo que respecta a competencias	Identifica oportunidades de crecimiento del talento (conocimientos y competencias) para sí mismo y para sus colaboradores más cercanos.	Identifica oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias para los demás integrantes del equipo de trabajo a su cargo.	Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización, y los aplica igualmente a sí mismo
-----	--	---	---	--

10. ¿Qué opina usted con respecto al desarrollo del personal? De considerarlo importante ¿Lo fomenta de alguna manera?

10.1	Acepta la retroalimentación ofrecida por los demás hacia sus colaboradores y determina los cursos de acción más adecuados.	Es consciente de la importancia del desarrollo de colaboradores	Entiende el concepto de autodesarrollo como responsabilidad individual y lo evidencia en sus comportamientos	Instala y difunde el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual
------	--	---	--	---

11. ¿Ha empleado recursos tecnológicos para el desarrollo del personal en alguna ocasión? ¿Cuáles y cómo los ha instrumentado?

11.1	Está abierto a propuestas relacionadas con nuevos aprendizajes para sus colaboradores	Utiliza adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades del equipo	Administra de manera eficiente y adecuada las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento	Maximiza la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento.
------	---	---	--	--

Prácticas de aprendizaje

12. De manera personal, sin que la organización se lo haya indicado ¿ha destinado tiempo/recursos para mantenerse actualizado o seguirse formando? ¿De qué manera?

12.1	Reconoce oportunidades de mejora para sí mismo en general	Identifica oportunidades de crecimiento del talento (conocimientos) para sí mismo	Identifica oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias para sí mismo.	Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización, y los aplica a sí mismo
12.2	Está abierto a propuestas relacionadas con nuevos aprendizajes	Utiliza adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades propias	Administra de manera eficiente y adecuada las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento	Maximiza la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del propio talento.

Comentarios: _____

ANEXO 5

Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Psicología
Entrevista para Evaluación de Competencias Directivas
Para Colaboradores

Pensamiento estratégico

1. En el tiempo que tiene usted de conocer al Sr(a) _____, ¿me puede comentar cómo ha visto usted que él (ella) manejado los cambios vivido en su puesto de trabajo, principalmente aquellos que son producto de los cambios del entorno?

1.1	Se adecúa a los cambios del entorno	Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto y mediano plazo	Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo	Se anticipa a los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo.
-----	-------------------------------------	--	---	--

Comentarios: _____

Liderazgo para el cambio

2. ¿Considera usted que el trabajo que realiza el Sr. (a) _____ le ha hecho sentir a usted atraído a la organización, más comprometido o motivado?

	Genera entre sus compañeros y colaboradores motivación y compromiso genuinos	Genera entre sus colaboradores y pares motivación y compromiso genuinos	Genera en todos los integrantes de su área motivación y compromiso genuinos	Genera en todos los integrantes de la organización motivación y compromiso genuinos
--	--	---	---	---

Comentarios: _____

Relaciones públicas y habilidades mediáticas

3. Desde su perspectiva ¿El trabajo que realiza el Sr. (a) _____ contribuye al entrenamiento y desarrollo del personal en la organización?

	Es un entrenador experto reconocido entre sus compañeros, quienes lo consultan y solicitan su apoyo	Es un entrenador experto reconocido en su área, por lo cual es requerido para asumir ese rol por sus pares y colaboradores.	Es un entrenador experto reconocido por la organización, por lo cual es requerido para asumir ese rol por sus pares y colaboradores.	Es un entrenador experto reconocido en la organización y fuera de ella, por lo cual es requerido para asumir ese rol
--	---	---	--	--

Comentarios: _____

4. ¿Cómo evaluaría usted el lenguaje del Sr. (a) _____ cuando representa a la organización?

Posee un adecuado nivel de expresión verbal junto con un correcto uso de la expresión corporal	Posee un adecuado nivel de expresión verbal y utiliza un lenguaje que adapta a las circunstancias junto con un adecuado empleo de la expresión corporal	Posee un adecuado nivel de expresión verbal y utiliza un lenguaje rico en palabras y frases que adapta a las circunstancias e interlocutores, en los idiomas en que sea necesario comunicarse, junto con un adecuado empleo de la expresión corporal	Posee un adecuado nivel de expresión verbal, y utiliza un lenguaje rico en palabras, matices y frases que adapta a las circunstancias e interlocutores, en los idiomas que sea necesario comunicarse, junto con un adecuado empleo de la expresión corporal.
--	---	--	--

Comentarios: _____

5. ¿Cómo evaluaría al Sr. (a) como representante de la organización?

Es un adecuado representante de la organización en eventos públicos	Es un portavoz eficaz de la empresa en situaciones habituales o de crisis menores	Enriquece y profundiza sus vínculos con los integrantes de la comunidad de negocios que pueden ayudar a su organización en el presente o en el futuro, y establece con ellos intereses afines no sólo basados en la especialidad profesional sino también en aspectos culturales.	Es un referente en su propia organización y en el mercado por el hábil manejo que demuestra de las relaciones y por su destreza en la conducción de temas vinculados a la comunicación con la comunidad, en situaciones habituales y de crisis.
---	---	---	---

Comentarios: _____

ANEXO 6

Matriz de Evaluación de Competencias

La presente herramienta es la Matriz para la Evaluación de Competencias, es un método de evaluación mixto pues concentra las respuestas de la *Entrevista I) Entrevista para Evaluación de Competencias Directivas para Candidatos a Desarrollo*, dirigida a evaluar las competencias directamente en el candidato y la *Entrevista II) La Entrevista para Evaluación de Competencias Directivas para Colaboradores*, que evalúa las respuestas de los colaboradores del candidato.

Para cada una de las competencias a evaluar se indica el uso de su recuadro correspondiente. En cada recuadro se muestra en la parte superior el nombre de la competencia y en los posteriores se muestra el tipo de entrevista y número de pregunta que la evalúa (**Sección A**), para seleccionar la respuesta de acuerdo a la conducta que muestre el individuo en relación a los cuatro comportamientos que se presentan en las columnas subsecuentes (**Sección B**), cada uno de los comportamientos que se muestran están evaluados con un número del 1 al 4 identificado en la parte superior correspondiente. Una vez que se identifique el comportamiento se coloca el número que le corresponda en la **Sección C**.

Nombre:	Sexo:	Edad:
Puesto a ocupar:	Puesto actual	
Evaluador:	Puesto:	

Pensamiento estratégico					
Sección A	Sección B				Sección C
Actividad	1	2	3	4	
a) Entrevista I, Pregunta 3. Categoría 3.1 Detectar en la trayectoria del individuo si prevé los cambios del entorno y planea estrategias de manera estructurada.	Se adecúa a los cambios del entorno	Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto y mediano plazo	Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo	Se anticipa a los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo.	
b) Entrevista II, Pregunta 1. Identificar en el desempeño del individuo, a través de sus superiores, la manera en que ha manejado los cambios que ha vivido en su puesto de					

trabajo, producto de los cambios del entorno.					
a) Entrevista I, Pregunta 3, categoría 3.2. Indagar si en la trayectoria del sujeto ha considerado la influencia del entorno sobre la organización.	Trabaja utilizando los procesos y procedimientos que le indica la organización para lograr un mejor resultado en sus tareas y de esta forma colaborar con el objetivo final de la empresa.	Lleva a cabo los planes empresariales y de negocios que define la organización para el logro de los objetivos planteados, y los implementa en su grupo de trabajo	Comprende y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para su área de trabajo	Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización	
a) Entrevista I, Pregunta 4, categoría 4.1. Identificar en la trayectoria del sujeto si ha dedicado recursos a la detección de fortalezas y debilidades de la organización.	Detecta nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.	Propone mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación para la mejor utilización de los recursos y fortalezas y minimización de las debilidades	Modifica procedimientos del área a su cargo a fin de optimizar las fortalezas internas de la organización, actuar sobre sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se presentan.	Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el uso de las fortalezas internas de la organización y actuar sobre sus debilidades.	
a) Entrevista I, Pregunta 5, categoría 5.1. Detectar en la trayectoria del sujeto su nivel de participación en el establecimiento e instrumentación de la visión de la organización.	Comprende que la organización donde trabaja es un sistema integrado	Conduce el grupo a su cargo teniendo siempre presente que actúa en función de los objetivos corporativos en su conjunto	Conduce el área bajo su responsabilidad teniendo en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre la totalidad.	Fija la visión de la organización y conduce a esta como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo	

Observaciones: _____

Liderazgo para el cambio					
Sección A	Sección B				Sección C
Actividad	1	2	3	4	
<p>a) Entrevista I, Pregunta 5, categoría 5.1. Detectar en la trayectoria del sujeto su nivel de participación en el establecimiento e instrumentación de la visión de la organización.</p>	Comunica la visión estratégica de la organización y produce entusiasmo al hacerlo	Comunica la visión estratégica de la organización y produce entusiasmo entre quienes lo escuchan	Comunica al más alto nivel la visión estratégica de la organización y logra no sólo que parezca posible sino también que sea deseable para las partes interesadas de la empresa (internas y externas)	Idea y diseña la visión estratégica de la organización y logra no sólo que parezca posible, sino también deseable para las partes interesadas de la empresa (internas y externas)	
<p>a) Determinar a través del organigrama los individuos con los que tiene contacto el trabajo del sujeto.</p> <p>b) Entrevista I, Pregunta 6, categoría 6.1 Identificar en la trayectoria del individuo la manera en que ha liderado los cambios en la organización</p> <p>c) Entrevista II, Pregunta 2. El (los) evaluador (es) sondean a integrantes de la organización que tienen contacto</p>	Genera entre sus compañeros y colaboradores motivación y compromiso genuinos	Genera entre sus colaboradores y pares motivación y compromiso genuinos	Genera en todos los integrantes de su área motivación y compromiso genuinos	Genera en todos los integrantes de la organización motivación y compromiso genuinos	
<p>a) Entrevista I, Pregunta 6, categoría 6.2 Identificar en la trayectoria del sujeto en la organización (desde actividades diarias hasta proyectos asignados)</p>	Promueve entre sus compañeros la innovación y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades	Promueve en su sector la innovación y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades.	Promueve en su área la innovación y los nuevos emprendimientos y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades	Promueve la innovación y los nuevos emprendimientos y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades	

a) Entrevista II, pregunta 3. Identificar en la trayectoria y demás individuos en la organización como referentes.	Es un entrenador experto reconocido entre sus compañeros, quienes lo consultan y solicitan su apoyo	Es un entrenador experto reconocido en su área, por lo cual es requerido para asumir ese rol por sus pares y colaboradores.	Es un entrenador experto reconocido por la organización, por lo cual es requerido para asumir ese rol por sus pares y colaboradores.	Es un entrenador experto reconocido en la organización y fuera de ella, por lo cual es requerido para asumir ese rol	

Observaciones: _____

Relaciones públicas y habilidades mediáticas					
Sección A	Sección B				Sección C
Actividad	1	2	3	4	
a). Observación directa. Esta pregunta se evalúa primeramente a través de la observación directa del individuo. b) Entrevista II, pregunta 4. En segundo término debe indagarse la evaluación que realizan otros en este aspecto del sujeto.	Posee un adecuado nivel de expresión verbal junto con un correcto uso de la expresión corporal	Posee un adecuado nivel de expresión verbal y utiliza un lenguaje que adapta a las circunstancias junto con un adecuado empleo de la expresión corporal	Posee un adecuado nivel de expresión verbal y utiliza un lenguaje rico en palabras y frases que adapta a las circunstancias e interlocutores, en los idiomas en que sea necesario comunicarse, junto con un adecuado empleo de la expresión corporal	Posee un adecuado nivel de expresión verbal, y utiliza un lenguaje rico en palabras, matices y frases que adapta a las circunstancias e interlocutores, en los idiomas que sea necesario comunicarse, junto con un adecuado empleo de la expresión corporal.	
a) Entrevista I, Pregunta 7, categoría 7.1 Identificar en la trayectoria del sujeto las relaciones o alianzas realizadas con redes o grupos de personas.	En ocasiones favorables, o en contextos conocidos, puede establecer relaciones convenientes para la organización	Establece relaciones con contactos puntuales convenientes para la organización	Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas	

<p>a) Entrevista I, Pregunta 7, categoría 7.2 Detectar las relaciones estratégicas que haya logrado el sujeto en su historia laboral.</p>	<p>Entre las personas pertenecientes a su red de contactos puede obtener la cooperación y el apoyo necesarios, a fin de lograr los objetivos buscados en la organización</p>	<p>Logra la cooperación de las personas adecuadas de acuerdo con las circunstancias y objetivos</p>	<p>Logra apoyo y cooperación a largo plazo de las personas adecuadas, de acuerdo con sus objetivos</p>	<p>Logra la cooperación de las personas necesarias para tener influencia sobre los principales actores de los ámbitos de su interés</p>	
<p>a) Entrevista I, Pregunta 8, categoría 8.1 Identificar en la trayectoria del individuo la manera en que se ha relacionado con los medios de comunicación y la comunidad. b) Entrevista II, Pregunta 5. Esta conducta se evalúa primordialmente a través de la descripción realizada por los colaboradores.</p>	<p>Es un adecuado representante de la organización en eventos públicos</p>	<p>Es un portavoz eficaz de la empresa en situaciones habituales o de crisis menores</p>	<p>Enriquece y profundiza sus vínculos con los integrantes de la comunidad de negocios que pueden ayudar a su organización en el presente o en el futuro, y establece con ellos intereses afines no sólo basados en la especialidad profesional sino también en aspectos culturales.</p>	<p>Es un referente en su propia organización y en el mercado por el hábil manejo que demuestra de las relaciones y por su destreza en la conducción de temas vinculados a la comunicación con la comunidad, en situaciones habituales y de crisis.</p>	
<p>a) Entrevista I, Pregunta 8, categoría 8.2 Identificar en la trayectoria del individuo la manera en que se ha relacionado con los medios de comunicación y la comunidad.</p>	<p>Se maneja con desenvoltura frente a los medios en situaciones que se hayan planeado con anticipación y resuelve situaciones inesperadas, ante las cuales, si es pertinente, solicita ayuda a sus superiores.</p>	<p>Se maneja con seguridad y desenvoltura frente a los medios en situaciones que se hayan planeado con anticipación y resuelve satisfactoriamente las situaciones inesperadas.</p>	<p>Se maneja con seguridad y desenvoltura frente a los medios, tanto en situaciones que se hayan planeado con anticipación como en circunstancias inesperadas.</p>	<p>Se maneja con seguridad y desenvoltura frente a los medios, tanto en situaciones que se hayan planeado con anticipación como frente a circunstancias inesperadas, incluso frente a interlocutores agresivos.</p>	

Observaciones: _____

Desarrollo de su equipo					
Sección A	Sección B				Sección C
Actividad	1	2	3	4	
<p>a) Determinar el impacto que tiene su puesto en la organización (el número de personas que están a su cargo.</p> <p>b) Entrevista I Pregunta 9, categoría 9.1. Identificar en la trayectoria del individuo en la organización las iniciativas propuestas para la actualización y desarrollo de personal. (relacionar con la anterior al detectar a las personas que ha llegado)</p>	Reconoce oportunidades de mejora para sus colaboradores más directos, tanto en cuanto a conocimientos como en lo que respecta a competencias	Identifica oportunidades de crecimiento del talento (conocimientos y competencias) para sí mismo y para sus colaboradores más cercanos.	Identifica oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias para los demás integrantes del equipo de trabajo a su cargo.	Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización, y los aplica igualmente a sí mismo	
<p>a) Entrevista I, Pregunta 10, categoría 10.1. Identificar las percepciones del sujeto sobre autodesarrollo.</p> <p>b) Entrevista II, Pregunta 6. Realizar un sondeo con colaboradores para identificar experiencias de aprendizaje que haya fomentado</p> <p>c). Sesión de trabajo. Realizar una sesión de feedback en donde se le confronte indicándole áreas de oportunidad del personal a su cargo y se le pidan alternativas de desarrollo con el objetivo</p>	Acepta la retroalimentación ofrecida por los demás hacia sus colaboradores y determina los cursos de acción más adecuados.	Es consciente de la importancia del desarrollo de colaboradores	Entiende el concepto de autodesarrollo como responsabilidad individual y lo evidencia en sus comportamientos	Instala y difunde el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual	

de explorar su respuesta hacia la retroalimentación y dominio de estrategias de desarrollo)					
a) Entrevista I, Pregunta 11, categoría 11.1. Indagar en la trayectoria del individuo el uso de diversos medios (con especial atención en los tecnológicos) para la capacitación y desarrollo del personal.	Está abierto a propuestas relacionadas con nuevos aprendizajes para sus colaboradores	Utiliza adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades del equipo	Administra de manera eficiente y adecuada las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento	Maximiza la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento.	

Prácticas de aprendizaje					
Sección A	Sección B				Sección C
Actividad	1	2	3	4	
a) Entrevista I, Pregunta 12, categoría 12.1 Identificar en la trayectoria del individuo las oportunidades y recursos que destinado a su propia formación	Reconoce oportunidades de mejora para sí mismo en general	Identifica oportunidades de crecimiento del talento (conocimientos) para sí mismo	Identifica oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias para sí mismo.	Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización, y los aplica a sí mismo	
a) Entrevista I, Pregunta 12, categoría 12.2 Detectar en la trayectoria del sujeto el aprovechamiento en el uso de las nuevas tecnologías para la autoformación.	Está abierto a propuestas relacionadas con nuevos aprendizajes	Utiliza adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades propias	Administra de manera eficiente y adecuada las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento	Maximiza la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del propio talento.	

Observaciones: _____

HOJA DE VIDA

Oscar Mauricio Luna Salazar

Trayectoria Académica

Licenciatura en Psicología. Acentuación Conductual 2007

Facultad de Psicología

Universidad Autónoma de Nuevo León

Licenciatura en Psicología. Acentuación Clínica y Educativa 2006

Facultad de Psicología (estancia de un semestre)

Universidad de Guanajuato

Trayectoria Laboral

Organización	Puesto	Fechas
Instituto para el Fomento Científico de Monterrey	Director	2008 - actual
Centro de Asesoría Profesional y Desarrollo Humano	Instructor Asociado	2006 - 2008
Editorial Bibmont	Asistente de investigación científica	2004 - 2005