

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

POSGRADO DE PSICOLOGIA



MAESTRIA EN PSICOLOGIA CON ORIENTACION LABORAL Y ORGANIZACIONAL

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS CLAVE DEL GUIA DE ECOTURISMO PARA LA CREACION DE UN PERFIL DE PUESTO BASADO EN COMPETENCIAS

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA

POR

ANTONIO ZAMBRANO BANDA

DIRECTOR

DR. MANUEL ALMAGUER ALANIS

MONTERREY, NUEVO LEON

JUNIO 2012

DEDICATORIA

*A mi Padre, que es mi modelo a seguir
y la persona a la que más admiro.*

*A mi Madre por su compañía y apoyo,
quien me ha enseñado el valor del
esfuerzo y la tenacidad.*

*A mis hermanos, por acompañarme y
soportarme en este proceso,
enseñándome a vivir la solidaridad.*

A Jessica por demostrarme que el verdadero amor existe.

AGRADECIMIENTOS

Si bien la elaboración de este trabajo no habría sido posible sin el apoyo y la colaboración de una larga lista de personas, la deuda que tengo con quienes menciono a continuación rebasa de largo su relación puntual con esta tesis. De cualquier modo, pido disculpas a aquellos cuyos nombres no aparecen mencionados.

A Mis Padres y Hermanos que siempre han tenido confianza en mis sueños y me acompañan en su cristalización. Siempre recibí de su parte la paciencia, el cariño y el estímulo para continuar. Gracias a ellos porque permitieron que estudiara sin sentir que les quitaba horas de afecto, por su conocimiento que siempre pusieron a mi disposición de manera generosa y por esa sensibilidad que han tenido para guiarme.

Mi gratitud a Manuel Almaguer, maestro de maestros. Como director de tesis le debo, ciertamente, más de lo que corresponde usualmente por el logro de tal cometido académico. Su disponibilidad incondicional a lo largo de todo el proceso, su conocimiento y experiencia que puso a mi disposición durante todo este tiempo, así como la libertad que me dio para llevar este trabajo a buen puerto. Pero el privilegio intelectual del que muy pocos pueden disfrutar, de haber contado con su orientación académica se complementan con el inmenso e invaluable apoyo que recibí de su parte en el terreno humano. Siempre se comportó como un tutor íntegro que compartió conmigo su arte de saber enseñar y su ejemplo de coherencia vital, que se constituye como un referente en mi vida personal, pero además, día a día me entregó de manera generosa el afecto, la comprensión y el estímulo necesarios para continuar. Mi más sincero agradecimiento hacia el director de esta tesis por haber creído en mí proyecto desde el primer momento y por compartir de manera generosa su conocimiento.

De forma muy especial, quiero dejar constancia de mi agradecimiento al la Dra. Irma Fernández Tovar porque desde los primeros pasos en este trabajo conté con su interés y estímulo. Desde siempre valoró mi propuesta de investigación y me orientó con su conocimiento y experiencia hacia perspectivas innovadoras. Además ella es una de esas personas que deslumbran por su lucidez, su pasión por la vida y por su capacidad para enseñar.

A la Dra. Raquel Rodríguez González por su apoyo incondicional y sus intervenciones en momentos críticos que han sido fundamentales. Su solidaridad, por caminar a mi paso y por sus lecciones de compromiso

A los buenos amigos y hermanos del “alma” de aquí y de allá que me dejó esta aventura, Gerardo, Cesar, Inés, Norma, Patty, quienes siempre estuvieron ahí.

Al amor de mi vida, Jessica, por su apoyo incondicional. Por la generosidad con que ha sabido disculpar mis ausencias y animarme en los momentos más difíciles.

Por último, dar las gracias a todos aquellos que me han devuelto una sonrisa, a todos aquellos que me ofrecieron su apoyo en tiempos difíciles, a todos aquellos que han puesto de su parte para que el trabajo diario sea más llevadero y muy en especial doy gracia a Dios y a la vida que, como dijera Violeta Parra, me ha dado tanto.

RESUMEN

El presente proyecto de campo tiene por objetivo identificar el perfil y las competencias claves que debe poseer el Guía de Ecoturismo.

El estudio se basa principalmente en el modelo conductual de competencias, el cual se orienta a un nivel de desempeño superior, además se utiliza la técnica de Entrevista de Eventos Conductuales en donde se pueden apreciar diferentes competencias, acciones claves, tareas y funciones propias del cargo. Por otra parte se realiza una entrevista abierta donde las personas explican cuales son las competencias y tareas críticas para el cargo.

La investigación es de tipo mixta, donde la primera etapa fue cualitativa, analizando las entrevistas y agrupándolas en categorías de competencias en las cuales se encuentran las tareas y funciones de cada una. En una segunda etapa, se torna cuantitativa, ya que se realiza un conteo de frecuencia, moda y promedio para determinar las competencias críticas y el nivel conductual más representativo para cada una de ellas.

El diseño fue transeccional, ya que solo se utilizaron como muestra no probabilista a sujetos que actualmente ocupan el cargo. Para la muestra se considero según lo que propone Spencer & Spencer (1993), el criterio de la escala 2:1, es decir, el número de personas entrevistadas de nivel de desempeño superior es el doble de las personas con nivel de desempeño promedio, según los criterios de la organización.

En la presente investigación se concluye cuales son las tareas y funciones fundamentales en el cargo de guía de ecoturismo. Además se muestran las competencias críticas para el cargo, definiendo para cada una sus acciones claves; por último se señalan contenidos necesarios para la formación de las personas que ejecutan el cargo.

Es interesante observar como las competencias arrojadas en este estudio dan cuenta de una cultura propia de las organizaciones dedicadas al ecoturismo recalando su misión estratégica: “Educar a los clientes en cuestiones ambientales”. Animados por el especial amor y respeto que se le tiene a la naturaleza.

INDICE

1. IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS CLAVE DEL GUIA DE ECOTURISMO PARA LA CREACION DE UN PERFIL DE PUESTO BASADO EN COMPETENCIAS

1.1.	Antecedentes.....	11
1.2.	Objetivo.....	11
1.3.	Justificación.....	12
1.4.	Preguntas de investigación.....	12
1.5.	Delimitaciones y Limitaciones.....	13

2. MARCO TEORICO

2.1.	Ecoturismo.....	14
2.1.1.	Ecoturismo en México.....	17
2.1.2.	Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del ecoturismo en México	17
2.2.	Competencias.....	21
2.2.1.	Enfoques sobre competencias.....	27
2.3.	Competencias Laborales.....	31
2.3.1.	Enfoque oficial de las competencias laborales en México.....	33
2.3.2.	Identificación de competencias laborales.....	34
2.3.3.	Normalización de la competencia laboral.....	38
2.3.4.	Evaluación y certificación de la competencia laboral.....	40
2.3.5.	Clasificación de las competencias laborales.....	42
2.4.	Administración de recursos humanos por competencias.....	47
2.4.1.	Perfil de puesto basado en competencias laborales.....	53
2.4.1.1.	Diseño de perfiles.....	54

3. METODO

3.1.	Tipo de estudio.....	58
------	----------------------	----

3.2.	Participantes.....	59
3.3.	Escenario.....	60
3.4.	Instrumento.....	61
3.5.	Procedimiento.....	62

4. ANALISIS DE RESULTADOS

4.1.	Agrupación: logro y acción.....	64
4.1.1.	Orientación al logro	65
4.1.2.	Preocupación por orden, calidad y seguridad.....	66
4.1.3.	Iniciativa.....	67
4.1.4.	Búsqueda de información.....	68
4.2.	Servicios humanos y de ayuda.....	68
4.2.1.	Comprensión Interpersonal.....	68
4.2.2.	Orientación de servicio al cliente.....	70
4.3.	Impacto e influencia.....	71
4.3.1.	Conciencia organizacional.....	72
4.3.2.	Construcción de relaciones.....	73
4.4.	Gerencial.....	74
4.4.1.	Desarrollo de los demás.....	75
4.4.2.	Directividad.....	76
4.4.3.	Trabajo en equipo y colaboración.....	76
4.4.4.	Liderazgo grupal.....	77
4.5.	Cognitivo.....	78
4.5.1.	Pensamiento analítico.....	79
4.5.2.	Pensamiento conceptual.....	79
4.6.	Eficacia personal.....	80
4.6.1.	Autoconfianza.....	81
4.6.2.	Flexibilidad.....	81
4.6.3.	Compromiso organizacional.....	82
4.7.	Resumen de niveles y frecuencias de las competencias.....	83

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Competencias claves del puesto: Guía de ecoturismo.....	89
5.2	La importancia de las competencias críticas.....	93
5.3	Sugerencias.....	95
5.4	Propuesta de documento del perfil por competencias del puesto de Guía de Ecoturismo.....	97

ANEXOS Y REFERENCIAS

	Anexo 1.- Instrumento: Entrevista de eventos conductuales.....	104
	Referencias.....	109

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1: Actividades relacionadas con el Ecoturismo.....	12
Figura 2: Modelo del Iceberg (Spencer y Spencer, 1993).....	24
Figura 3: Competencias Genéricas.....	43
Figura 4: Competencias generales según puesto ocupado.....	44
Tabla 1: Resumen de niveles y frecuencias de las competencias.....	80
Tabla 2: Porcentajes de frecuencias.....	81
Figura 5: Competencias requeridas.....	96

CAPITULO 1

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS CLAVE DEL GUIA DE ECOTURISMO PARA LA CREACION DE UN PERFIL DE PUESTO BASADO EN COMPETENCIAS

1.1 Antecedentes

El nacimiento y evolución del ecoturismo como alternativa al turismo de masas supone cuando menos en el discurso, una mayor preocupación por el medio ambiente y la búsqueda de desarrollo socioeconómico. Sin embargo, las realidades en los diferentes espacios donde se fomenta esta actividad muestran que lo anterior no necesariamente se cumple en su totalidad. El presente pretende discutir la interacción que se da entre los objetivos que busca alcanzar el ecoturismo y el personal con el que se cuenta para los proyectos que se diseñan con una orientación ecoturística.

El argumento derivado de esta investigación es que existe una desorganización y falta de interés por parte de las organizaciones privadas que impide el crecimiento ordenado y desarrollo de esta actividad, ya que no hay personal capacitado profesionalmente para realizar dichas actividades.

De seguir con esta tendencia, el ecoturismo no representará para México una opción real que contribuya al desarrollo económico o sustentable, sino que por el contrario, permanecerá como hasta ahora, sólo con resultados promisorios y un horizonte difuso.

1.2 Objetivo

El objetivo del presente estudio es la identificación de las competencias claves del guía de ecoturismo con el fin de crear un perfil basado en competencias para hacer de este oficio una actividad profesionalizante.

1.3 Justificación

El nacimiento y evolución del ecoturismo como alternativa al turismo de masas supone, cuando menos en el discurso, una mayor preocupación por el medio ambiente y la búsqueda de desarrollo socioeconómico. Sin embargo, las realidades en los diferentes espacios donde se fomenta esta actividad muestran que lo anterior no necesariamente se cumple en su totalidad. Guerrero (2010)

De seguir con esta tendencia, el ecoturismo no representará para México una opción real que contribuya al desarrollo económico o sustentable sino que, por el contrario, permanecerá como hasta ahora, sólo con resultados promisorios y un horizonte difuso y contradictorio.

México cuenta con gran potencial para el desarrollo del ecoturismo. Existen en el país alrededor de 93 áreas nacionales protegidas decretadas (existen otras en proceso de designar) que cubren una extensión territorial de 11.8 millones de hectáreas. Esto es equivalente al 6% del territorio nacional.

Uno de los aspectos fundamentales para el desarrollo del ecoturismo es la profesionalización del guía ya que en la actualidad no se cuenta con un perfil que facilite la selección del personal idóneo para el desarrollo de esta actividad; el proceso de selección está basado en la recomendación de boca en boca y en las certificaciones que por lo general no proporcionan las competencias específicas con las que cuenta el guía.

1.4 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las competencias claves que debe tener un guía de ecoturismo?

1.5 Delimitaciones y Limitaciones

El presente trabajo pretende identificar un perfil del guía de ecoturismo que labora en el estado de Nuevo León, sobre todo en aquellas regiones donde sus condiciones son favorables para realizar actividades ecoturísticas.

Se enfoca en aquellos guías que por su comportamiento laboral son buenos modelos de guías de referencia de lo que es un perfil exitoso.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Ecoturismo

El término ecoturismo nace en la parte final de la década de los años ochenta como el resultado directo de la aceptación mundial a favor de prácticas productivas más sostenibles y con menor impacto al medio ambiente (Diamantis y Ladkin, 1999). Jost Krippendorf, pionero de este concepto hacía una fuerte crítica al turismo de masas bajo el argumento de su potencial destructor en el medio ambiente y economía dentro de las comunidades receptoras, reconociendo la necesidad de buscar una nueva opción (Croall, 1995).

El ecoturismo se basa en una concepción holística, es decir contempla no sólo la conservación y la educación ambiental, sino además la generación de empleos e ingresos económicos a las comunidades. Es una oferta de pequeña escala, de bajo impacto, compuesta en su mayoría de pequeñas y medianas empresas, aunque también se comercializa por agencias y tour operadores tradicionales.

Es diseminado en el espacio, es decir no es de grandes centros turísticos; por tal motivo no existen masificaciones. Ofrece al turista actividades relacionadas con el entorno natural. Los beneficios a los que se ha relacionado esta forma de turismo son básicamente tres: medioambientales, económicos y socio-culturales. (Martínez, 2008)

Una de las definiciones más ampliamente adoptadas del ecoturismo es la que propone Ceballos (1992) como: *“Aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales...con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado) que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural y constituye un beneficio social y económico para las poblaciones locales”*

La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) define ecoturismo como: *“Aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente y pasado) que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales”* (Ceballos- Lascuráin, 1998)

En general, podemos mencionar que la mayoría de las definiciones, básicamente se refieren a este tipo de turismo cuenta con las siguientes características:

- a) Se realiza en áreas naturales, es decir su base es natural (territorial).
- b) Promueve la conciencia, la educación y el aprendizaje ambiental.
- c) Es de corte sostenible, no sólo promueve la conservación y el aprendizaje de los recursos naturales, sino además incorpora los elementos económicos y los socio-culturales.
- d) Es una nueva forma de turismo.

La Secretaria de Turismo define como Ecoturismo y considera dentro de este segmento las siguientes actividades:

Figura 1: Actividades relacionadas con el Ecoturismo



En cuestión de los objetivos que persigue el ecoturismo, Pedersen (1991) señala que el ecoturismo considera la protección de áreas naturales, la generación de recursos económicos y la participación de la población local en la construcción de capacidades y educación ambiental.

Wallace & Pierce (1996) por su parte, establecían que el ecoturismo debe ayudar a minimizar los impactos negativos, crear conciencia de conservación, permitir a las poblaciones locales tomar decisiones propias así como beneficiarse económicamente de ésta actividad.

Finalmente, Björk (2000) señala como importante la influencia ética y moral del comportamiento de los ecoturistas hacia la conservación ambiental.

2.1.1 Ecoturismo en México

México cuenta con importantes ventajas comparativas en el rubro ecoturístico, así lo indica la extraordinaria diversidad biológica, la gran variedad de ecosistemas y la vastísima riqueza arqueológica con que cuenta. Cuenta además con gran potencialidad para el desarrollo del ecoturismo. Existen 93 áreas nacionales protegidas decretadas que cubren una extensión territorial de 11.8 millones de hectáreas. Esto es equivalente al 6% del territorio nacional. (Carballo, 2007)

La evolución del ecoturismo en México ha procedido de manera lenta, pasiva y gradual (Carballo, 2007). México es uno de los países que recientemente se han involucrado en el desarrollo de actividades ecoturísticas (Bringas & Ojeda, 2000; Ceballos-Lascurain, 1994).

La expansión del ecoturismo en México tiene su origen en la convergencia de dos factores fundamentales:

- 1) El cambio de orientación discursiva en favor del ecoturismo y en contra del turismo convencional de masas y,

2) La provisión de mecanismos logísticos, mercadológicos y financieros a nivel global que han incrementado su reconocimiento entre los viajeros.

Barkin (2005) por su parte, considera que para el caso específico de México existe un tercer factor: la ejecución de una política de declaración de Áreas Naturales Protegidas en zonas rurales. Esta situación ha promovido la aparición de un mayor número de iniciativas ecoturísticas, transformando profundamente las dinámicas de subsistencia y el manejo de los recursos naturales dentro de esas regiones.

La situación geográfica de México respecto a los mercados ecoturísticos más importantes -Estados Unidos y Canadá- constituyó un factor determinante para su crecimiento (Ceballos-Lascuráin, 1994; Ibarra, 1994; Edwards et al., 1998; Skrei, 1998; SECTUR, 2000).

Barkin y Pailles (1999) señalan que el ecoturismo en México empezó de manera formal a desarrollarse en la década de los años noventa representando una opción de desarrollo de bajo costo ayudando a contrarrestar los problemas económicos, ambientales y sociales derivados del desarrollo del turismo de masas. Los principales problemas que Barkin & Pailles (1999) señalan en un estudio de caso localizado en la periferia de Huatulco son: el desplazamiento demográfico de los locales, creación de resentimiento social, falta de empleo, cambio súbito de modos de subsistencia y, por último, emigración.

2.1.2 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del ecoturismo en México

De acuerdo con la SECTUR, entre las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de nuestro país en el segmento de ecoturismo y turismo de aventura, destacan las siguientes:

1. Fortalezas

- a) Riqueza en biodiversidad, variedad de climas y ecosistemas.

- b) Posicionamiento como destino del sol y playa y cercanía con los mercados turísticos de EE UU y Canadá. Es posible captar ecoturistas y turistas de aventura extranjeros por vía terrestre.
- c) Es posible realizar actividades ecoturísticas y de turismo de aventura todo el año. La amplia variedad de productos, permite desarrollar circuitos ecoturísticos de mayor duración y derrama.
- d) Productos extraordinarios que le permiten diferenciarse. Observación de ballenas, observación de mariposas; siete de las ocho especies de tortugas marinas eligen las costas de México para reproducirse.
- e) Infraestructura, se cuenta con aeropuertos en todos los estados visitados como parte del trabajo de campo, así como con vías de acceso por carretera en la mayoría de las ciudades cercanas a los sitios ecoturísticos y de turismo de aventura.

2. Debilidades

- a) Falta de una política y estrategia de desarrollo para los segmentos de ecoturismo y turismo de aventura a largo plazo.
- b) Insuficientes estudios sobre capacidades de carga de las aéreas naturales protegidas y programas de manejo para las ANP.
- c) A la fecha no se cuenta con un marco jurídico que permita al Instituto Nacional de Ecología cobrar una cuota de entrada a las ANP y financiar de esta manera la conservación de las mismas.
- d) Coordinación interinstitucional. La coordinación tiene dos vertientes: por un lado, el Instituto Nacional de Ecología desea conservar el recurso y por otro lado el

sector turismo desea aprovecharlo. Esto no representa conflictos conceptuales y se admite la colaboración para el aprovechamiento sustentable de los recursos. Sin embargo, estas acciones están en una etapa temprana de desarrollo.

- e) Los trámites requeridos para la apertura de empresas incluyen a varias dependencias gubernamentales lo cual desalienta la constitución formal de nuevos negocios. Por otro lado, no existen políticas estrictas para el cumplimiento de éstos requerimientos.
- f) Capacitación y entrenamiento de los operadores. Un número importante de empresas y de guías no parecen tener la capacitación adecuada y existe desconocimiento de prácticas sustentables de aprovechamiento.
- g) Ingreso tardío al mercado mundial de ecoturismo y turismo de aventura. Aunque el fenómeno del ecoturismo es relativamente reciente, existen países como Costa Rica, Australia y Kenia que fueron precursores en el desarrollo y la promoción y actualmente cuentan con un posicionamiento bien definido.
- h) Insuficiente financiamiento para iniciar empresas locales. El desarrollo de este tipo de empresas requiere de programas de apoyo financiero y capacitación en el área administrativa.

3. Oportunidades

- a) Desarrollar circuitos ecoturísticos. Esto permitiría incrementar la derrama económica de los turistas en comunidades aisladas que por sí solas no tienen las características suficientes para convertirse en la motivación de los turistas para visitarlas.

- b) Aumentar la oferta de productos mixtos. Se cuenta con las condiciones para ampliar la oferta de productos mixtos (por ejemplo: caminatas + cabalgata + observación de aves + pinturas rupestres).
- c) Mayor aprovechamiento de la combinación gastronomía, cultura, arqueología, naturaleza, etc.
- d) Involucrar a las comunidades locales como operadores ecoturísticos para aumentar su desarrollo y ayudar a conservar el recurso.
- e) Ampliar la oferta de productos orientados a turistas extranjeros en el norte del país. El potencial en el volumen de los centros urbanos emisores de turistas en los Estados Unidos puede aprovecharse.
- f) 2002: Año internacional del Ecoturismo. Aprovechar el posicionamiento turístico actual del país en el ámbito internacional promocionar el ecoturismo y turismo de aventura tanto a escala nacional como en el extranjero.

4. Amenazas

- a) El deterioro ambiental y la falta de esquemas de aprovechamiento sustentable amenaza con terminar con algunos recursos que actualmente son la base de algunas actividades de ecoturismo y turismo de aventura, lo cual tiene consecuencias irreversibles.
- b) Sobre- explotación de los recursos en los ríos, ocasionada por la actividad de descenso en ríos de las empresas operadoras, lo que puede ocasionar que el proceso de erosión de los ríos se acelere, y por lo mismo su vida activa se acorte.

- c) Deforestación. Uno de los problemas más graves que amenazan con terminar con el recurso forestal y la oferta de actividades de ecoturismo y turismo de aventura.
- d) En algunos casos, la participación de las comunidades locales no se han desarrollado plenamente, lo cual agrava los problemas de desigualdad social y deterioro económico.
- e) Falta de continuidad. La falta de experiencia empresarial y ecoturística provoca la desaparición de empresas de ecoturismo y turismo de aventura. Esta falta de continuidad en la operación de las empresas dificulta el desarrollo de los segmentos a largo plazo.

2.2 Competencias

El tema de competencias según Mertens (1996) surge en Estados Unidos a finales de los sesenta y principios de los setenta, cuando David McClelland, un profesor de psicología de la Universidad de Harvard se percató de que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad el éxito en el desempeño laboral, lo cual condujo a buscar nuevas variables a las que llamó competencias, las cuales permitirían una mejor predicción del rendimiento laboral.

Durante sus investigaciones, Mclelland (1973) encontró que para predecir con mayor seguridad el rendimiento laboral era necesario estudiar directamente a las personas en sus puestos de trabajo, para contrastar las características de aquellos quienes eran exitosos en sus trabajos con las de aquellos que solo eran promedio. Para lograr esto, confeccionó un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones.

La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.

Existen múltiples definiciones de competencias, por lo que se presentan diferentes autores que expresan de manera amplia y clara éste concepto:

De acuerdo con CONOCER (1997), una competencia es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismo para un desempeño efectivo.

La UNESCO (1996, citado por Monzó, 2006) define la competencia como la estrategia educativa que evidencia el aprendizaje de conocimientos, capacidades, actitudes y comportamientos requeridos para desempeñar un papel específico, ejercer una profesión o llevar a cabo una tarea determinada. Es concebida también como una compleja estructura de atributos y tareas, que permiten que ocurran varias acciones intencionadas simultáneamente, basadas en el contexto (cultura y lugar) en el cual se lleva a cabo la acción e incorporando la ética y los valores.

De acuerdo a Mertens (1997) se establece de manera interesante una diferenciación entre calificación y competencia. Calificación se entiende como el conjunto de habilidades y conocimientos adquiridos por un individuo a partir de la socialización y educación; la competencia comprende sólo ciertos aspectos de estos conocimientos y habilidades necesarios para lograr los objetivos exigidos en una circunstancia determinada

Ellström (1997) define el término competencia como la capacidad potencial de un individuo o un grupo para desarrollar o manejar exitosamente situaciones o tareas laborales específicas, de acuerdo con criterios formales o informales establecidos por

alguna persona u organización. Dicha capacidad puede definirse en los siguientes términos:

1. Percepción de habilidades motrices (destrezas).
2. Factores del conocimiento (diferentes tipos de conocimientos y habilidades intelectuales).
3. Factores afectivos (actitudes, valores, motivaciones).
4. Rasgos de la personalidad (autoestima, confianza, etc.).
5. Habilidades sociales (habilidades de comunicación y cooperación).

Un nuevo enfoque de las competencias nos permite definirla desde 5 distintos puntos de vista: Competencias como atributos del individuo. Se refiere al capital humano que los trabajadores integran a sus trabajos y que a su vez se conforma por las siguientes competencias (Ellström, 1997):

1. Competencias formales, como son el grado académico de la persona, los certificados que ha obtenido, etc.
2. Competencias actuales, se definen como la capacidad potencial del individuo para desempeñarse exitosamente ante ciertas situaciones o actividades laborales.
3. Competencias requeridas para el trabajo, abarcan las demandas oficiales del puesto a desempeñar, siendo resultado de distintos factores externos a la organización como la economía, tecnología o factores políticos y factores propios como el tipo de administración, sindicatos existentes, organización del trabajo, diseño y uso de la tecnología, etc.

4. Competencias en uso, concepto que reafirma la correspondencia principal de los individuos (y sus características) sobre el trabajo que desempeñan. Las competencias en uso son dinámicas ya que median entre los individuos y sus competencias y los requerimientos del trabajo.

De acuerdo con Tejada Artigas y Rodríguez Yunta (2003) los tipos de competencias que podemos identificar son tres:

1. Competencias Básicas.- compuestas por el bagaje educativo, profesional y técnico del candidato, más su experiencia y desarrollo.
2. Habilidades de supervivencia.- requeridas en cualquier puesto para que se puedan aplicar eficazmente las competencias básicas: habilidades de comunicación, gestión de proyectos, trabajo en equipo y capacidades comerciales entre otras.
3. Habilidades específicas en la gestión del conocimiento.- son una mezcla de habilidades de la gestión del cambio y de gestión de la información.

En los trabajos realizados por (Alles, 2002; Spencer y Spencer, 1993) las competencias se organizan primeramente como logros y acciones, en las que se identifica la preocupación por el orden, la calidad y la precisión en el trabajo, la iniciativa y la búsqueda de información. En segundo lugar se tienen las competencias de ayuda y servicio, entendidas como empatía y orientación al cliente.

Igualmente se tienen las de influencia como lo son la capacidad de establecer relaciones interpersonales y la conciencia organizacional; las gerenciales que se traducen en dirección, trabajo en equipo, cooperación y liderazgo.

También se encuentran las cognoscitivas que abarcan la capacidad análisis y el razonamiento de conceptos. En último lugar están las competencias de eficacia personal, como el autocontrol, la seguridad en uno mismo o la flexibilidad.

De la misma manera, infinidad de autores clasifican a las competencias de acuerdo a rasgos de personalidad, habilidades o conocimientos. Sin embargo, la mayoría coincide en la existencia de tres grupos importantes que a continuación se describen (QUALEM, 2002).

1. Competencias básicas. Este grupo abarca tareas elementales aplicables a cualquier puesto. Éstas se observan fácilmente. Como ejemplo se cita la aritmética, la lectura, la comunicación oral y escrita.
2. Competencias genéricas. Son habilidades y actitudes que se reflejan en el desempeño en cualquier organización. La toma de decisiones, la habilidad para negociar, el trabajo en equipo, la planeación y organización, son tan solo algunos ejemplos de este grupo.

Spencer y Spencer (1993) señalan que son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación. Como se mencionó anteriormente, son los intereses que una persona desea consistentemente. Las motivaciones dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros; como por ejemplo, las personas motivadas se fijan objetivos y se hacen responsables por alcanzarlos.
2. Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: la resistencia y buenos reflejos, son competencias importantes en un boxeador.

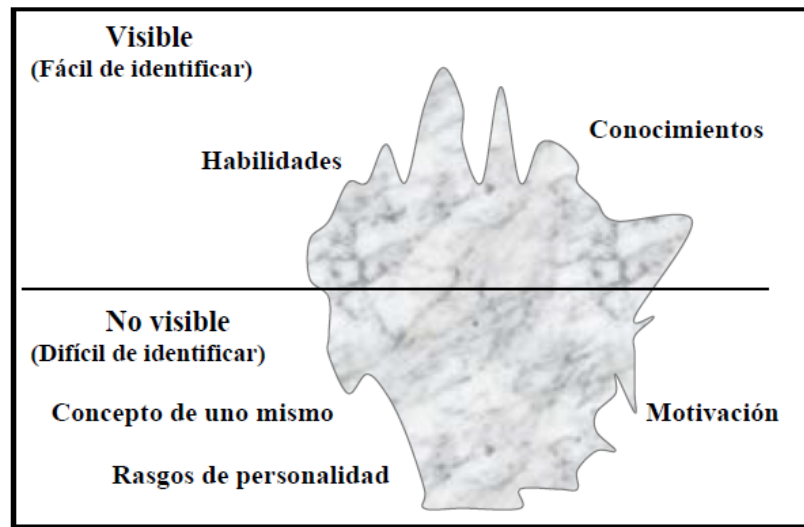
3. Concepto de uno mismo. Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza de poder desempeñarse bien en una situación de trabajo.
4. Conocimiento. Se define como la información que una persona posee sobre áreas específicas, como por ejemplo el conocimiento que posee un cardiólogo acerca de los síntomas de un infarto.
5. Habilidad. La capacidad de desempeñar una tarea física o mental.

Es importante señalar que de estos cinco grupos, se diferencian aquellas competencias fáciles de detectar, como lo son las habilidades y conocimientos, y las difíciles de detectar, como la motivación, el concepto de uno mismo o los rasgos de personalidad.

Las primeras competencias citadas, son relativamente más fáciles de desarrollar mediante el entrenamiento o capacitación. Las segundas resultan difíciles de evaluar y desarrollar, puesto que se necesita que el individuo se abra a la posibilidad de ser analizado mediante pruebas psicológicas (Paredes, 2002).

Para facilitar el estudio de la competencia laboral, Spencer y Spencer (1993) diseñaron el modelo del Iceberg, donde muestran precisamente las competencias citadas. A continuación se presenta el esquema en donde las competencias de fácil detección aparecen en la superficie, mientras que las de difícil detección y desarrollo, aparecen en el fondo.

Figura 2: Modelo del Iceberg (Spencer y Spencer, 1993)



2.2.1 Enfoques sobre competencias

De acuerdo con Guach (2003), se han podido identificar seis variantes (enfoques) sobre competencias, los cuales se pueden clasificar en: Conductista, Funcionalista, Cognitiva, Constructivista, Hermenéutico-Reflexiva (Crítico) y Humanista.

1. Enfoque Conductista: Las competencias se conciben como habilidades que reflejan la capacidad del individuo y describen lo que éste puede hacer y no lo que necesariamente hace. Este enfoque prepondera la conducta de los individuos en el desempeño de la tarea y va a observar resultados específicos en un contexto determinado. Justamente la limitación crucial de este enfoque está en preponderar la observación de la conducta de las personas en el enfrentamiento a la tarea a partir de la descripción de lo que puede hacer y no lo que realmente hace, sin tener en cuenta otras dimensiones personales. Ha sido desarrollado fundamentalmente en los Estados Unidos.

2. Enfoque Funcionalista: Las competencias se establecen a partir de las funciones esenciales del individuo que contribuyen significativamente en los resultados deseados. La función del trabajador debe entenderse en relación con el entorno y con las otras funciones.

Para establecer las competencias se comparan las diversas relaciones que se producen en la organización laboral, entre los resultados de los trabajadores y sus habilidades, conocimientos y actitudes.

Se busca identificar los elementos relevantes para la solución de los problemas.

Los objetivos y funciones de la empresa se formulan en términos de su relación con el entorno: mercado, tecnología, relaciones sociales e institucionales. Si bien es importante atender a las funciones antes mencionadas, el hecho de analizar dichas funciones y no las competencias humanas, es una limitación del enfoque. Se desarrolla en Gran Bretaña.

3. Enfoque Constructivista: Las competencias constituyen una relación dialéctica entre la capacitación de los trabajadores y su participación progresiva y coordinada en la actividad que realiza.

En este enfoque se trata de dar solución a las disfunciones y problemas que presenta una organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Concibe las competencias no solo a partir de la función sino también desde una dimensión personal por lo que enfatiza en la capacitación de las personas y en la organización de la actividad laboral

Se pone de relieve la necesidad de generar confianza en los individuos para lograr un mejor desenvolvimiento, el valor del progreso personal, la participación de cada sujeto en la capacitación y la elección de tareas. Los individuos son los protagonistas de su propia formación y adquieren las competencias en la medida en que participan activamente en este proceso.

Este enfoque está muy difundido en la esfera educativa y se integra con otras concepciones actuales que cada vez cobran mayor relevancia, por favorecer el desarrollo integral de la persona. Se desarrolla en Austria y Francia.

Estos enfoques se han expuesto ampliamente en los diversos espacios de discusión de la esfera del trabajo, por lo que se refieren a las competencias humanas como laborales.

En la esfera educativa se debate acerca del enfoque cognitivo. Rómulo Gallego Badillo (1999) entre otros importantes intelectuales colombianos se suma de manera comprometida en la difusión de este enfoque. Veamos brevemente la propuesta este autor:

4. Enfoque Cognitivo: Las competencias son atribuidas a la actividad cognoscitiva tomando el concepto de N. Chomsky en el campo de la lingüística quien la define como “capacidad y disposición para la actuación y la interpretación”.

Por otro lado al identificar las competencias y sus indicadores se basa en la taxonomía de N. Bloom (1986), realizada por el autor para categorizar el conocimiento. Entre otros países se aplica en Colombia y es un enfoque que forma parte del debate actual entre la intelectualidad educativa de dicho país.

El hecho de enmarcar el análisis de las competencias humanas sólo en el conocimiento y la actuación, sin tener en cuenta otros recursos personales y el entorno en el que el individuo actúa, constituye una limitación cardinal de este enfoque.

En los Seminarios Internacionales sobre Formación basada en Competencias se enfatiza solamente la existencia de tres modelos: Conductista, Funcionalista y Constructivista, mientras que en la esfera de la educación formal se enfatiza en el Cognitivo y el Constructivista; la literatura revisada nos permite identificar otros dos enfoques: el Hermenéutico reflexivo (Crítico) y el Humanista. Dichos enfoques,

conjuntamente con el Constructivista, requieren la mayor atención en tanto cobran en nuestros días, una relevancia extraordinaria a luz de los nuevos paradigmas educativos.

Ellos también se han desarrollado y expuesto básicamente en la esfera educación formal, por lo que aluden a competencias humanas. Son ellos:

5. Enfoque Hermenéutico reflexivo (Crítico): En este enfoque se desarrolla el modelo del "profesional reflexivo". La competencia es vista como una habilidad relacionada con el conocimiento puesto en práctica en condiciones de reflexión conjunta.

La formación de la persona crítica y reflexiva, el aprendizaje significativo e innovador en condiciones de colaboración, el coprotagonismo del que aprende y enseña, el desarrollo de competencias fundamentales, transferibles y transversales, entre otros, son aspectos esenciales de este significativo enfoque. Surgió en los Estados Unidos y es desarrollado también en España y otros países.

6. Enfoque Humanista: Aquí se habla del desarrollo integral humano y se refiere a la formación de la persona reflexiva, creativa e íntegra. La competencia es concebida como habilidades humanas generales que se forman a partir del potencial que tiene la persona en su relación con el entorno.

Surge a partir de la necesidad de la acción y la experiencia en el mundo globalizado, defiende el currículum integrado y se extiende hoy por todo el hemisferio como una vía de dar solución a las exigencias de formación que impone el desarrollo.

Este enfoque se integra y armoniza con los postulados del constructivismo y el enfoque Hermenéutico reflexivo (Crítico) en una alianza que favorece el desarrollo de la persona en una dimensión más holística. E.U., España, Puerto Rico, Reino Unido, por citar algunos, son fuertes exponentes.

2.3 Competencias Laborales

La competencia se ha definido como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982). Tomando en consideración los componentes de la competencia, Le Boterf (2001) la define como una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, información y otros) que son movilizados para lograr un desempeño. Podría decirse que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. (Bunk, 1994)

La competencia laboral es una mezcla de conocimientos, habilidades y características personales necesarias para obtener un determinado comportamiento que soporte un proceso de trabajo. (Grados, Beutelspacher & Castro, 2000)

Ellström (1997) define el término competencia como la capacidad potencial de un individuo o un grupo para desarrollar o manejar exitosamente situaciones o tareas laborales específicas de acuerdo con criterios formales o informales establecidos por alguna persona u organización.

Dicha capacidad puede definirse en los siguientes términos:

1. Percepción de habilidades motrices (destrezas).
2. Factores del conocimiento (diferentes tipos de conocimientos y habilidades intelectuales).
3. Factores afectivos (actitudes, valores, motivaciones).

4. Rasgos de la personalidad (autoestima, confianza, etc.)
5. Habilidades sociales (habilidades de comunicación y cooperación).

Grados (2000), define que la competencia laboral es la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo, por lo que la competencia laboral es una manera de describir:

- a) Lo que la persona es capaz de hacer.
- b) La forma en la que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- c) Bajo qué condiciones la persona tiene que demostrar su aptitud.
- d) Los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de que lo que se hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad.

Vargas (2001), distingue tres definiciones de competencia laboral: básica que incluye aquellos comportamientos que se adquieren en la educación básica (matemáticas, lenguaje, escritura y física); genérica, la cual abarca los desempeños comunes a diferentes ocupaciones, y específica, que son comportamientos asociados a los conocimientos técnicos de una ocupación particular.

En México, la pertinencia del tema de las competencias laborales surge alrededor de la década de los ochenta (Ibarra, 1997); posteriormente se instaura el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), encargado de

regular la normalización, certificación y educación basada en competencias laborales (Álvarez y de la O, 2005, Ibarra, 1997).

Existen muchas razones por las cuales se dice que "competencia laboral" es importante. Las más relevantes son las siguientes:

1. Enfatiza y focaliza el esfuerzo del desarrollo económico y social sobre la valoración de los recursos humanos y la capacidad humana para construir el desarrollo.
2. Responde a necesidades de encontrar un punto de convergencia entre educación y empleo; entre los esfuerzos educativos y mano de obra por una parte, y el funcionamiento del mercado de trabajo, por otra.
3. Se adapta a las necesidades de cambio ya que es un concepto dinámico que da énfasis y valor a la capacidad humana para innovar, para enfrentar el cambio y gestionarlo, anticipándose y preparándose para él.

2.3.1 Enfoque oficial de las competencias laborales en México

Al comenzar la década de 1990, el gobierno mexicano percibió la necesidad de modernizar el sistema de formación y capacitación en el país, debido a los importantes cambios que se registraban en la economía mundial y su relación con el mercado laboral. Para tal caso, se llevó a cabo un diagnóstico de la capacitación que los trabajadores recibían en ciertos sectores productivos, así como de la enseñanza que se impartía a nivel básico, medio, medio superior y superior (Saldaña, 2003).

Este análisis propició la formulación del Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Pero para poder ejecutar de manera efectiva este proyecto, el 2 de Agosto de 1995, el gobierno instauró el Consejo de Normalización

y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), como un organismo articulador de los sectores productivo, laboral y educativo, cuyo propósito es el desarrollo y certificación de las personas mediante la capacitación continua (Ibarra, 2000).

El CONOCER (2003), define el concepto de competencia laboral a continuación: Es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

El CONOCER promueve el desarrollo de competencias laborales para estandarizar el desempeño productivo de las personas, así como la certificación de dichas competencias, de manera que los trabajadores certificados demuestren que son capaces de realizar tareas productivas de calidad en función de los requerimientos reales de las empresas (Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], 2003).

2.3.2 Identificación de competencias laborales

La identificación de competencias laborales es un proceso que se sigue para establecer a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, de manera satisfactoria. Las competencias deben identificarse a partir de la realidad la actividad laboral. En dicho proceso deben incorporarse a los trabajadores a talleres de análisis que puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Existen diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias.

Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves, de corte conductista y el Método DACUM: "desarrollo de un currículo", así como sus variantes SCID y AMOD. (Guanch, 2003)

Las competencias se identifican usualmente de la realidad del trabajo, para lo cual se requiere de la participación de los trabajadores. Existen varias y diferentes metodologías para identificar las competencias, entre las más utilizadas se encuentra el análisis funcional, desarrollo de un círculo (DACUM) así como sus variantes SCID y AMOD y las metodologías enfocadas en la identificación de componentes claves.

Análisis Funcional

Para identificar las competencias laborales se emplea el método del análisis funcional, que es más que nada un análisis deductivo; que nos permite ir de lo general a lo particular en el desglose de las funciones y actividades que realiza una persona, es decir conocer el proceso de “causa-efecto”.

CONOCER (1998) nos menciona que el análisis funcional consiste en, por desagregación sucesiva de las funciones productivas, llegar a encontrar esas funciones simples, realizables por una persona, que son los elementos de competencia, es decir determinar qué y cuáles son las formas en que un individuo realiza tal o cual cosa y de qué manera dicha actividad genera valor para la organización.

CONOCER hace mención que los elementos o criterios que forman un análisis funcional son tres: propósito principal, funciones discretas y causa-consecuencia

Estos tres criterios abarcan la elaboración de un mapa funcional, y se refieren en primer instancia a identificar el origen o desempeño productivo que realiza el empleado, como segundo paso se determinan aquellas funciones individuales que realiza el individuo como parte de su desempeño productivo; y por último se establece lo que el individuo debe ser capaz de hacer.

Por otra parte Quezada Martínez (2003) ofrece otro modelo de mapa funcional en el que define a los elementos que lo componen de la siguiente manera:

1. Propósito principal: Describe la razón de ser de la actividad productiva, le empresa, o sector, según sea el nivel en el cual se está llevando a cabo el análisis.
2. Función (función clave): Proceso integrado y articulado de procedimientos que involucran desempeños individuales, dirigidos al logro de los objetivos de producción de bienes o servicios.
3. Subfunción (función principal): Contiene de manera más precisa y orgánica el procedimiento seguido en el proceso productivo. Permite el ordenamiento de los diversos procedimientos técnicos y organizacionales en una determinada área de competencia laboral.
4. Unidad de competencia: Agrupa los aportes y logros individuales (como elementos de competencia) y reconceptualiza el denominado puesto de trabajo, pudiéndose observar diversos puestos integrados, redefinidos en términos de funciones productivas.
5. Elemento de competencia: Están referidos a acciones comportamientos y resultados que el trabajador logra con su desempeño.
6. Criterios de desempeño: Es el conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo.
7. Evidencias de desempeño: Son las situaciones, los resultados o productos requeridos para demostrar un desempeño eficiente.
8. Evidencias de conocimiento: la posesión individual de un conjunto de conocimientos, teorías y principios que sustentan en el individuo un desempeño eficiente, facilitando la transferibilidad de sus desempeños.

9. Contexto de aplicación: describe la variedad de circunstancias y ámbitos posibles en los que un trabajador debe demostrar la competencia

Una vez que han sido identificadas las competencias laborales, podemos establecer el cómo deben de formarse y normalizarse.

DACUM (Developing Curriculum)

Técnica desarrollada en 1960 en Canadá. Es un método que especifica criterios de desempeño deseable o aceptable a partir de técnicas como la observación y/o entrevistas a personal de producción, supervisión y gerentes para analizar sus ocupaciones y tareas las cuales están relacionadas con la obtención de competencias.

El DACUM considera las áreas de trabajo críticas o prioritarias, se concentra en las tareas importantes que indiquen qué se hace, cómo se hace, para qué se hace y con qué frecuencia se hace.

El DACUM está basado en tres premisas:

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

La Carta DACUM o "Mapa DACUM", además de proporcionar la descripción del puesto de trabajo también incluye los conocimientos necesarios; el comportamiento, la

conducta, los equipos, las herramientas, el material a usar y opcionalmente el desarrollo a futuro de un puesto de trabajo.

La diferencia existente entre el análisis funcional y DACUM, es que para este último, una competencia es la descripción de tareas con la utilización de las competencias que lo describen y la suma de pequeñas tareas llamadas sub-competencias. La totalidad de las competencias es la descripción total de las tareas de un puesto de trabajo. En cambio, el análisis funcional no describe las tareas, sino identifica los resultados que son necesarios para lograr el propósito clave.

El análisis funcional es la descripción ideal de las tareas a realizar y el DACUM es la descripción real de las tareas, es decir, lo que está pasando en la actualidad.

2.3.3 Normalización de la competencia laboral

Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país). Como se vio anteriormente, en México el Organismo o figura institucional es el llamado CONOCER.

Para llevar a cabo la generación de competencias, el CONOCER está integrado por Comités de Normalización encargados de desarrollar Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) que cubran la diversidad de funciones laborales de los sectores productivos del país.

Cada comité está conformado por empresarios y trabajadores por ramas, sectores o industrias, de manera que cada uno elabora sus propias (NTCL), se reconocen y se aprueban por el CONOCER, por la Secretaría de Educación Pública y por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (CONOCER, 2003).

Para aclarar más este concepto, el CONOCER (2003) explica que una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) debe reflejar:

- a) Lo que un individuo debe ser capaz de hacer en su trabajo.
- b) La manera en la que puede juzgarse si lo que hizo es correcto.
- c) Las habilidades y conocimientos para realizar la actividad referida.
- d) La competencia para administrar los recursos requeridos para el trabajo.
- e) La competencia para trabajar en un contexto de seguridad e higiene y de protección al medio ambiente.
- f) La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional, para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes.
- g) La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro.
- h) La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y métodos de trabajo.

Por otra parte, los comités son apoyados por el Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), quienes se encargan de promover la generación, aplicación y actualización de las (NTCL) asegurando una correcta correspondencia entre las normas implementadas por los comités y las necesidades de formación. Además el

(SNCL) actúa como asesor en la aplicación de programas de capacitación con el enfoque de competencia laboral a empresas o instituciones.

Por último el (SNCL) facilita la formación integral del individuo, con el objeto de que adquiriera las competencias necesarias para desarrollarse en su ambiente laboral (Ibarra, 2000).

Según fuentes de la STPS, hasta julio de 2003, se integraron 65 Comités de Normalización y 10 Subcomités de Normalización, que en conjunto han elaborado 601 NTCL, publicadas en el Diario Oficial de la Federación.

2.3.4 Evaluación y Certificación de la Competencia Laboral

Como parte de los objetivos de CONOCER, se encuentra la certificación que se traduce como el reconocimiento formal y temporal que se le otorga a una persona cuando demuestra que sus conocimientos, habilidades y destrezas son los adecuados para desempeñar su trabajo, según los parámetros establecidos en una NTCL aprobada por el CONOCER y avalada por la SEP y la STPS (Saldaña, 2003).

La certificación en realidad es el último paso del proceso de competencias, pues de manera previa hubo una identificación de las mismas que llevaron a su normalización y luego a una evaluación del candidato a ser certificado (Irigoin y Vargas, 2002).

Los objetivos de la Certificación de Competencia Laboral comprenden el reconocimiento a nivel nacional de las competencias de un trabajador o estudiante adquiridas en el trabajo o escuela; el desarrollo continuo de habilidades que le permitan al individuo adaptarse y desempeñar distintas funciones productivas; facilitar la transferencia del individuo dentro de un mismo proceso productivo o entre empresas; apoyar en la detección de necesidades de capacitación y reducir costos en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal (CONOCER, 2003).

En los procesos de evaluación y certificación pueden participar todos los trabajadores y estudiantes de las ramas de actividad en las que existan (NTCL). En el

caso de la evaluación se recogen evidencias sobre el desempeño de una persona para determinar si es competente o no de acuerdo a la (NTCL) establecida.

Según los documentos de Cinterfor/OIT (1999), los sistemas tradicionales de evaluación suelen presentar todas o algunas de las siguientes características: evaluación asociada a un curso o programa, partes del programa se evalúan a partir de las materias, partes del programa se incluyen en el examen final, aprobación basada en escalas de 11 puntos, no se conocen las preguntas, se realiza en tiempos definidos y se utiliza comparaciones estadísticas. Mientras que la evaluación de las competencias se define como un proceso que transcurre en varios y grandes pasos, a saber: definición de los objetivos, recolección de evidencias, comparación de evidencias con los objetivos y la formación de un juicio.

Así, la evaluación basada en competencias se caracteriza por: centrarse en los resultados del desempeño laboral, desarrollarse en un tiempo no determinado, realizarse de manera individual, sin vínculos a curso o programa de estudio, no comparación de diferentes individuos, no utilización de escalas de puntuación y su resultado es competente o aún no competente.

Además de la evaluación en el puesto de trabajo existen otras evaluaciones que pueden aplicarse en la formación basada en competencias que favorecen la posibilidad de visualizar el cumplimiento de los objetivos formativos que se propone lograr la organización. Ellas son: evaluación de la calidad de la formación del personal, evaluación de la transferencia de la formación, evaluación de la calidad del aprendizaje, evaluación de las reacciones en los programas de formación, evaluación de la rentabilidad y utilidad de la formación, evaluación de la calidad de las ofertas de formación y evaluación de la formación mientras se imparte la acción formativa.

La forma de solicitar una evaluación es ante un Organismo Certificador (OC) quien remite la solicitud a un Centro de Evaluación donde se le aplica un pre-examen al interesado, con el fin de conocer el estado actual de las competencias que posee. De acuerdo a los resultados obtenidos, el interesado es canalizado al proceso de evaluación

final o al de capacitación para que obtenga los conocimientos necesarios de acuerdo a la (NTCL) correspondiente (Mertens. 1999).

Si los resultados son satisfactorios, el Organismo Certificador se encarga de expedir la documentación que reconoce el dominio de las competencias correspondientes al sector evaluado. Es importante recalcar que tanto los Organismos Certificadores como los Centros de Evaluación, son instituciones educativas o de capacitación acreditadas ante el CONOCER y que sus miembros evaluadores, son gente profesional y capacitada, que tienen la autorización para evaluar (CONOCER,2003).

Es importante destacar que este sistema permite vincular la formación recibida en las instituciones educativas, con la formación que se da en la empresa, compartiendo el mismo lenguaje entre quienes preparan al capital humano, como escuelas, universidades o empresas especializadas en capacitación y quienes lo reciben, como las empresas (Mertens, 1999).

2.3.5 Clasificación de las competencias laborales

Las competencias clave son pues, aquellas que las personas deben de poseer para el desempeño de sus roles y funciones, y que permiten una comunicación o interrelación entre la organización y el individuo, siendo esto así, estas competencias han sido clasificadas o tipificadas por diferentes autores, de entre ellos se encontró que Bunk (1994), nos brinda una clasificación o división de estas:

- a) Posee competencia técnica aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- b) Posee competencia metodológica aquel que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.

- c) Posee competencia social aquel que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- d) Posee competencia participativa aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades.

De acuerdo con Quezada Martínez (2003) se encontró que Leonard Mertens establece tres tipos de competencias:

- a) Competencias genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.
- b) Competencias básicas: son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.
- c) Competencias específicas: se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.

Una competencia es el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional de lo normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado, en la ejecución diaria de su cargo (Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996).

Otra clasificación de competencias laborales es la que propone la Secretaría General de las Naciones Unidas, quien clasifica las competencias en centrales (core competences), competencias de gestión y competencias técnicas. Las primeras se refieren a las habilidades para todo el personal de la organización, independientemente de su función o nivel; las competencias de gestión son las habilidades, atributos y conductas que se consideran esenciales para el personal con responsabilidades de gestión o supervisión y por último las competencias técnicas son las habilidades, atributos y conductas relacionadas con el área respectiva de cada personal.

Según el alemán Punk (1994) se pueden tipificar las competencias laborales en 4 tipos:

1. Competencia técnica: Referente al dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ellos.
2. Competencia metodológica: Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
3. Competencia social: Consiste en colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
4. Competencia participativa: Participar en la organización de ambiente de trabajo tanto inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

En el ámbito mexicano, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) (2002), establece tres tipos de competencias que son:

- a) Competencia básica: Comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativa.
- b) Competencia genérica: Comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva.
- c) Competencia específica: Comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva.

Alles (2002) nos ofrece un modelo de diferentes niveles de competencia, que deberá tener el personal. Estos se dividen de acuerdo a competencias que todo el personal debe tener, de acuerdo a la experiencia o tiempo que tenga desempeñando las actividades de un puesto, niveles jerárquicos que existan dentro de la institución y las competencias del conocimiento que deben tener.

1. Competencias cardinales.

Estas competencias se refieren a que todo el personal dentro de la institución deberá tener sin importar el tiempo trabajando en la institución, experiencia, puesto o actividades que tenga. También son conocidos como competencias principales o generales.

2. Competencias nivel ejecutivo

Estas competencias son para el personal que cuentan con experiencia laboral, con un nivel de responsabilidad. Por ejemplo se puede entender como directores y coordinadores de departamentos, con o sin personal a su cargo.

3. Competencias nivel intermedio

Las competencias para este nivel se refieren para el personal que cuenta con experiencia laboral, pero no cuenta con algún tipo de responsabilidad

(entendiéndose esto como el personal que no cuenta con el cargo de director, coordinador o con personal a su cargo).

4. Competencias nivel inicial

Estas competencias se refieren al personal joven profesional, pero que no cuenta con ningún tipo de experiencia laboral parecido al de la institución.

5. Competencias del conocimiento

Spencer y Spencer (1993) recoge seis grupos de competencias genéricas las cuales son mostradas en la Figura 3.

Figura 3: Competencias Genéricas

<i>Grupos</i>	<i>Competencias genéricas</i>
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnica, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización.

Teniendo en cuenta la vinculación de las competencias a puestos de trabajo concretos, las competencias habrán de diversificarse en función de los diferentes puestos considerados en una organización y de acuerdo también con las funciones y tareas específicas definidas para los mismos. En esta dirección, Hooghiemstra (1992) sugería una serie de competencias genéricas diferenciadas entre distintos niveles de responsabilidad dentro de una organización, al tiempo que establecía un proceso para la definición del perfil de competencias específicas de cada organización. En la figura 4 se muestra la clasificación realizada en función de los puestos de ejecutivo, director o empleado.

Figura 4: Competencias generales según puesto ocupado

<i>Puesto</i>	<i>Competencias</i>
Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento estratégico. • Liderazgo del cambio. • Gestión de las relaciones.
Directores	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad. • Introducción del cambio. • Sensibilidad interpersonal. • Delegación de responsabilidades. • Trabajo en equipo. • Transferibilidad a diferentes entornos geográficos.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad. • Motivación para buscar información y capacidad de aprender. • Orientación hacia el logro. • Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo. • Colaboración en grupos multidisciplinares. • Orientación hacia el cliente.

2.4 Administración de Recursos Humanos por competencias

La función principal de la administración de recursos humanos consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. Esto es posible mediante procesos tales como la identificación de requerimientos de fuerza de trabajo, el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, compensación, evaluación,

promoción y ascenso de los individuos que forman parte de la misma (Koontz y Weihrich, 2002).

Los constantes avances tecnológicos, la globalización de los mercados y el aumento de la competitividad ponen de manifiesto como consecuencia, que la diferencia en el éxito de las organizaciones laborales dependa de su capital humano. Esto justifica la necesidad de un nuevo enfoque de los Recursos Humanos, y por tanto, una nueva manera de gestionar el personal de la organización, que posibilite y contribuya a un mejor alcance de los objetivos estratégicos de la misma.

La Gestión basada en Competencias es un modelo integral para la Gestión de los Recursos Humanos, que promueve a su vez la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización laboral. (Guach, 2003)

Los modelos de competencia son una herramienta de enorme utilidad para la gestión de recursos humanos en las empresas, permitiendo un mejor manejo de los procesos mencionados y asegurando que éstos sean consistentes. Además el desarrollo de un modelo permite tener una visión más estratégica y de conjunto de la organización y sus operaciones (Chung- Herrera, Enz y Lankau, 2003).

Acorde con las investigaciones de (Argüelles, 1999; Paredes, 2002), la implementación de un modelo propio u oficial, genera una cultura de trabajo en la que el personal asume responsabilidades de manera creativa gracias al desarrollo de conocimientos y habilidades.

Asimismo los puestos evolucionan, haciéndose multifuncionales y flexibles. En este caso ya no es importante hacer bien una tarea, sino cumplir con las actividades requeridas para lograr el éxito de la empresa en el mercado (QUALEM, 2002).

De acuerdo con investigaciones del Institute of Management & Administration (2003), el disponer de un perfil de competencias basado en conductas exitosas observables, facilita la gestión del capital humano durante todo su ciclo de vida, es decir desde que es seleccionado hasta que es ascendido o la relación laboral termina.

Para Sandwith (1993), la inducción de nuevos empleados se facilita gracias al proceso de selección basado en competencias, del mismo modo que la capacitación se ve favorecida ya que se entrena a los empleados únicamente en aquellas áreas de oportunidad que se hayan detectado en un principio, o bien para reforzar esos conocimientos, habilidades y actitudes deseables para el puesto.

Asimismo para Dalziel (1996), la capacitación basada en competencias determina qué habilidades y conocimientos se deben desarrollar dentro de una organización para agregar valor al negocio, contribuyendo desde el propio cargo. Esto implica un desafío para los expertos en capacitación puesto que deben cambiar los contenidos y metodología de sus talleres y ajustarlos a las necesidades de desarrollo conductual solicitadas por la organización.

Para el caso de los sistemas de evaluación del desempeño, éstos se ven beneficiados al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables que detecten la presencia o ausencia de competencias y con esto se determinen acciones de mejoramiento. De esta manera, el evaluador sabrá con mayor exactitud los elementos que debe medir haciendo más objetiva y confiable la evaluación, y el empleado estará más consciente de lo que posee y de lo que le hace falta, causando en él menor resistencia a capacitarse y a evaluarse (Chung-Herrera et al., 2003).

En cuanto al sistema de compensaciones en la organización, anteriormente el empleado era remunerado de acuerdo a lo que hacía sin importar el cómo debía hacer su trabajo.

En la actualidad, las empresas que utilizan un sistema de compensaciones basado en competencias laborales, remuneran a su personal por el cumplimiento de objetivos haciendo énfasis en lo que deben hacer y en el cómo deben hacer las actividades para alcanzar los objetivos de la empresa en el corto, mediano o largo plazo (Alles, 2002).

Asimismo Mertens (1999), asegura que la tendencia en cuanto a compensaciones es la de incrementar la remuneración fija si se logran los estándares de competencias definidas para el cargo, mediante un proceso de certificación anual de competencias,

mientras que la remuneración variable se paga mediante sistemas de incentivos ligados al logro de objetivos y metas medibles.

Martha Alles (2002), expone que la gestión por competencias sirve como herramienta para la promoción y planes de carrera. Por ello, la elaboración de perfiles de competencia sirve para comparar las competencias de un puesto a otro y así determinar qué competencias deberían desarrollar aquellos candidatos a ser promovidos. Algunas competencias pueden ser las mismas y estar presentes en muchísimos cargos de naturaleza diferente, aunque en niveles requeridos distintos; y de igual manera, bastaría con desarrollar aún más en la persona la competencia que ya tiene de su puesto anterior, con el objeto de aumentar su nivel de competencia. Asimismo, si existe una vacante, se puede determinar qué personas ya poseen un perfil de competencias adecuado a dicho cargo, para considerarlas como potenciales candidatas para el puesto.

La importancia de implementar un modelo de competencias en determinada organización, compromete a sus dirigentes a poner especial atención en su capital humano haciendo consciente que ellos son lo más valioso que tienen; pero esta afirmación se vuelve realmente importante, cuando las características propias de ellos son aprovechadas y se vinculan con la misión, visión y objetivos de la empresa. Por lo tanto, si esto ocurre, la gente no es el recurso más valioso, sino el único (Pamenter, 1999).

El objetivo principal del enfoque de Gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para la gestión de los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.

Objetivos:

- a) La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- b) La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.

- c) La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- d) La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- e) La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio.
- f) La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Estos objetivos justifican la imperiosidad de llevar a cabo procesos de implementación de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones. Delgado (2007), declara que existen algunas razones que justifican el hecho de implementar la Gestión por Competencias en una organización, entre las que se encuentran:

- La Gestión por Competencias alinea la gestión de recursos humanos a la estrategia de la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

De acuerdo con (García, Reyes y Javier, 2009) el llevar a cabo el proceso para instalar un sistema de Gestión por Competencias en una organización implica el seguimiento de determinados pasos:

1. Adaptabilidad: es la etapa en que se pretende sensibilizar al personal involucrado en el proceso, lo óptimo sería toda la organización.
2. Diseño o revisión de las estrategias: alineamiento y/o actualización de los elementos con la GRH por Competencias con las estrategias empresariales:
 - Identificación del Problema Estratégico de la empresa.
 - Identificación de los Objetivos Empresariales.
 - Análisis de la Misión y Visión.
 - Alineación de la Estrategia Organizacional con la Gestión por competencias.
3. Diseño de los ADCO de cada puesto: identificar aptitudes, actitudes, conocimientos, responsabilidades, exigencias; qué, cómo, para qué lo hace el trabajador en su puesto.
4. Elaboración de las competencias: constituye la etapa central, en ella se identifican, conceptualizan y dimensionan las competencias y exigencias de cada puesto:
 - Determinar competencias esenciales de la organización.
 - Determinar competencias de procesos de cada área.
 - Determinar competencias de cada cargo.
5. Elaboración de sistemas de medición y control de competencias: diseño de métodos, instrumentos e indicadores para el control e interpretación comportamiento.
6. Mejora continua: evaluación sistemática y redefinición de competencias y modelos de competencias a través del control continuo o perpetuo.

2.4.1 Perfil de puesto basado en competencias laborales

De acuerdo con Alles (2002), Es necesario que la organización haya implementado un modelo integral de gestión por competencias en caso contrario no se tendrá un perfil por competencias. Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto, por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias.

El perfil según Galvis, Fernández y Valdivieso (2006), es el conjunto de competencias organizadas por unidades de competencias requeridas para realizar una actividad profesional, de acuerdo con criterios valorativos y parámetros de calidad que facilitan hacer de este perfil un elemento de referencia para la institución formadora, el punto de partida para definir los niveles de logro de las competencias y los procesos de capacitación y actualización de los egresados.

En el momento de recolectar información sobre el perfil del puesto se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una (Ernst & Young, 2000).

De acuerdo al Manual del Director de Recursos Humanos creado por la consultora Ernst & Young (2000), se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto /plaza y de la persona ideal para desarrollarlo mediante la consideración de aspectos objetivos de ambas.

A través del enfoque de competencias se plantean y se obtienen resultados a corto, medio y largo plazo:

- Corto plazo. Considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta.
- Medio plazo. Identifica el proceso de evolución de la organización planteando un sistema de reasignación efectivo. Así mismo identifica candidatos a cada

puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo (Plan de desarrollo individual)

- Largo plazo. Identifica el proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar a las personas actuales a las características y necesidades futuras de cada puesto y por consiguiente de la organización.

Este proceso se denomina “coaching” que es similar al que realiza un entrenador de un equipo, el entrenador tiene que conocer a todos sus jugadores, cuáles son sus cualidades y deficiencias, así como los requerimientos necesarios en cada posición.

2.4.1.1 Diseño de perfiles

Definición de competencias

Existen diferentes métodos para identificar las competencias clave para el desarrollo adecuado de actividades dentro de la organización. La información es conocida por las personas que desempeñan el puesto de trabajo, las que lo supervisan y alguien con perfil de cliente externo. (Ernst & Young, 2000) Para ello, es necesario realizar el inventario de competencias (Mapa de competencias) que exija el desarrollo de la actividad.

El mejor procedimiento para conseguir la información sobre cada puesto sería realizar entrevistas en cascada: desde el máximo responsable del Área hasta el ocupante del puesto en cuestión. En cualquier caso, hay que comentar, que el sistema puede resultar ineficaz por limitaciones de tiempo y en función del tamaño y de la complejidad de la organización.

Por todo esto, y sin renunciar a obtener información de primera mano, existen otros métodos que minimizan la variable tiempo y sirven para recabar información de mucha calidad. Entre los más importantes, destacan:

- Paneles de Expertos

- El conocimiento de los superiores
- Assesment
- Compatibilidad profesional

De entre todos los anteriormente citados, destacan dos métodos para definir conocimientos y cualidades que conforman las competencias de la organización:

a. Reuniones con directivos y personal clave

Este método permite conocer la información respecto a las actividades que cada puesto realiza y las competencias que debe tener. Es muy conveniente considerar los siguientes puntos para llevar a cabo las reuniones con directivos y personal clave:

1. Los técnicos de Recursos Humanos definen un primer borrador de competencias. Esta propuesta debe incluir:
 - Una formulación de competencias de forma genérica, de manera que puedan ser aplicadas a todos los integrantes de un grupo.
 - La definición de las competencias seleccionadas en términos de comportamientos explícitos contrastables en el desarrollo de la actividad, para reducir la ambigüedad sobre los conceptos empleados.
 - Las definiciones deben reflejar aquellas cualidades e ideas que la organización desee transmitir como cultura corporativa.
2. Entrevista con cada director, con técnicos y mandos intermedios de amplia experiencia en la organización a efectos de completar y validar la información.
3. Una vez que se tiene la información, es necesario analizarla y darle un formato adecuado.

4. Una vez analizada la información, se debe realizar un inventario global del estado actual de los recursos humanos de la organización
-
- b. Selección a través de un inventario de competencias estándar
- Este método permite recoger la información referente a cada puesto de trabajo según un inventario de competencias estándar de la organización. El Equipo directivo desarrolla, juntos con los responsables del proyecto, una lista de atributos sobre los que se desarrollará el enfoque de competencias y por lo tanto la filosofía de la organización.

Definición de grados

Los grados son los distintos niveles de exigencia de las competencias. A menudo se utilizan definiciones de carácter general aplicables a todas las competencias en sustitución de los grados. Si los grados requeridos necesitan una mayor explicación y detalle han de tenerse en cuenta lo siguiente:

- Definiciones elaboradas de forma clara y uniforme para cada uno de las competencias.
- Definir de forma tal, que cada conocimiento, habilidad o actitud corresponda con un nivel de competencia correcto.
- Se especificarán para que el evaluador disponga de elementos objetivos en los que basar sus juicios y apreciaciones.

Diseño de perfiles profesionales

Se pueden definir los perfiles profesionales como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y qué se espera de ella dentro de la organizacional.

Se analiza el puesto en términos de competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo.

Los procedimientos para diseñar perfiles se pueden resumir en dos tipos, de acuerdo con el grado en que se desee profundizar:

- Perfil desarrollado
- Perfil simplificado

a. Perfil desarrollado

A través de este proceso, se describe el perfil del puesto según la situación actual en distintos apartados. La recolección de la información se realiza mediante entrevista con directivos y personas de la organización. Se describen y analizan los siguientes aspectos:

- Actividades o funciones.
- Formación necesaria: básica, específica, idiomas, experiencia, etc.
- Competencias: conocimientos específicos, aptitudes, habilidades / actitudes.

Este proceso tiene la característica de no requerir necesariamente la definición previa del mapa de competencias, ya que en las entrevistas se puede recabar esta información, al mismo tiempo que se diseñan los perfiles profesionales.

b. Perfil Simplificado.

Consiste en definir y valorar las diferentes competencias tanto en grandes apartados (comunicación, conocimientos básicos) como recogiendo y definiendo únicamente aquellos elementos imprescindibles para el éxito en el puesto. Suele ser una evolución del perfil desarrollado y permite una mayor eficacia en la administración del sistema.

CAPÍTULO 3

METODO

3.1 Tipo de estudio

El estudio realizado en este trabajo es de tipo descriptivo, el cual tiene como principal característica buscar la especificidad de las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro tipo de fenómeno, además de medir y recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (Hernández, 2004).

La investigación realizada fue de tipo mixto, como tal considerando dos etapas. De las cuales la primera fue *cualitativa*, donde se permitió entender los fenómenos sociales y no sólo medir sus variables, entendiendo que “La realidad del fenómeno social es la mente. La realidad la construyen los individuos que dan significados al fenómeno social” (Hernandez, 2004), donde además se observan los diferentes cambios de las variables y sus relaciones sin manipularlas, ni controlarlas experimentalmente, realizando entrevistas de eventos conductuales, donde el objetivo fue obtener descripciones conductuales muy detalladas para su posterior análisis, se le pide proporcionar historias breves de incidentes críticos, la cual tiene una estructura de preguntas semiestructurada, con la cual se realizo un análisis a partir de los eventos relatados por la persona, los que dan cuenta de las competencias propias de ella.

En una segunda parte, la investigación se torna cuantitativa, en donde se “...proponen relaciones entre variables con la finalidad de arribar proposiciones precisas y hacer recomendaciones...” (Hernández, 2004), una vez con las entrevistas de eventos conductuales aplicadas, se realiza un conteo de las competencias encontradas, en cada entrevistado, donde se verifica la frecuencia en que se da la competencia y la moda al momento de definir en qué nivel conductual se da cada competencia, luego, se realiza una comparación entre todos los sujetos de la muestra para definir finalmente cuales son

las competencias que irán en el perfil, para posteriormente definir las tareas y conductas claves del cargo.

El diseño de la investigación se realizó de forma no experimental y transeccional. La investigación fue de tipo no experimental, ya que este tipo de diseño, lo que se hace “es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Hernández et al., 2006), tal como señala Kelinger y Lee (citado en Hernández et al., 2006) “*En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos*”, no hay condiciones o estímulos planeados que se administren a los participantes del estudio. En la investigación no experimental no se manipulan las variables, solo se observan fenómenos naturales para después analizarlos.

El diseño transeccional se refiere, a las investigaciones que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo determinado, su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Este tipo de diseño “puede abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores, así como diferentes comunidades, situaciones o eventos” (Hernández et al., 2006).

3.2 Participantes

El presente estudio tuvo como muestra a 15 personas, 10 de ellas considerados los mejores y los otros 5 de nivel promedio dentro de las empresas de ecoturismo en el estado.

El tipo de muestra que se utilizó para esta investigación fue no probabilística, ya que “...*en las muestras de este tipo, la elección de los sujetos no dependen de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores...*” (Hernández et al, 2004). El modelo propuesto por Spencer & Spencer (1993), propone elegir un grupo de personas con un alto nivel de desempeño, junto a un grupo de nivel de desempeño promedio, en una escala de 2:1, es decir, el

número de personas de nivel de desempeño superior debe ser el doble de las de nivel de desempeño promedio.

Los participantes llevan realizando este tipo de actividad desde 3 y hasta 20 años, ellos cuentan con práctica como guías de ecoturismo en el estado, así como a nivel nacional e internacional.

Así mismo todos estos guías forman parte de los cuerpos de rescate tanto estatales como nacionales realizando actividades de voluntariado para casos que requieren especialización a la hora de llevar a cabo el rescate.

Tienen como común denominador que han participado en labores humanitarias, como construcciones de tirolesas, caminos y “vías ferrata” en comunidades indígenas para facilitar los traslados y disminuir la horas de camino que tienen que hacer los miembros de la comunidad al momento de intentar salir de la comunidad.

Han participado en labores de rescate en desastres naturales, solo por mencionar algunos recientes: rescates en el 2010 durante el terremoto de Haití, también en el 2010 el Huracán Alex en Monterrey, el Tsunami de Japón en el 2011; y entre otros muchos acontecimientos que han dado la vuelta al mundo.

3.3 Escenario

La aplicación del instrumento se llevo a cabo en las oficinas de las operadoras de ecoturismo a las cuales pertenecen algunos participantes, así como también se realizó la entrevista a cada uno de los participantes ya fuera en escenario “natural” (montaña), y en las mismas oficinas según se dieron los casos.

Siempre se busco que el individuo se sintiera en un ambiente de confianza y cuidando detalladamente que se actuara de manera natural mediante observación directa durante varios periodos de tiempo. Esto pudo ser posible ya que tuve la oportunidad de estar presente con la mayoría de ellos durante los recorridos de ecoturismo que realizaban por parte de su trabajo.

Antes de iniciar la aplicación del instrumento se le indicó tanto a los participantes como a las operadoras de ecoturismo el objetivo de la evaluación, así como la confidencialidad de la información que sería obtenida, con el fin de crear una atmósfera de confianza que permitiera la obtención de datos lo más cercanos a la realidad.

3.4 Instrumento

El instrumento fue aplicado por una persona quien se encargó de mencionarle al entrevistado el objetivo del estudio y atender cualquier duda que surgiera durante el proceso para recabar la información. Consistió de las siguientes partes:

Entrevista Abierta

La entrevista Cualitativa se muestra como flexible, abierta e íntima; principalmente se define para intercambiar información el entrevistador y entrevistado(s) (Hernández et al., 2006).

En las entrevistas se logra una comunicación, a través de las preguntas y las respuestas y así se construyen significados respecto a un tema (Janesick, 1998 citado en Hernández et al. 2006) Hernández (et. Al 2006) afirma que las entrevistas en para recolectar datos de tipo Cualitativas sirven como herramientas cuando la situación de estudio no se puede observar o es muy difícil por ética o complejidad.

Para efectos de la investigación planteada se utilizó entrevistas con preguntas de tipo general, partiendo por planteamiento de ideas globales, por ejemplo ¿Cuál es el propósito del cargo? ¿Cuáles son las principales tareas?, para recoger datos de tipo Cualitativos

Entrevista de Eventos Conductuales

Una entrevista tradicional en la que se pregunta por las fortalezas y debilidades del evaluado generalmente falla en la predicción del desempeño en un puesto de trabajo, ya que las personas no reconocen sus reales competencias, fortalezas y limitaciones, además no muestran sus verdaderas motivaciones y habilidades.

El objetivo de la Entrevista de Eventos Conductuales (EEC), es adquirir descripciones conductuales muy detalladas de los eventos sucedidos en el desempeño laboral del entrevistado.

Al entrevistado se le pregunta por sus tareas diarias y sus funciones primordiales, además se le pide que relate historias donde se haya sentido satisfecho con los resultados y posteriormente algunas donde no se haya sentido conforme con los resultados logrados.

La tarea del entrevistador, es indagar y fomentar el relato de historias completas, que describan las conductas, pensamientos y acciones específicas que la persona ha presentado en situaciones reales de su trabajo.

3.5 Procedimiento

La determinación del tema de estudio se realizó en base a los aprendizajes obtenidos en el posgrado de Psicología Laboral y Organizacional, relacionados con las competencias en las organizaciones.

La metodología cualitativa permite recoger datos que están fuertemente influidos por las experiencias y prioridades del grupo de participantes, donde además los significados se extraen de datos y no necesitan reducirse a números ni necesariamente deben analizarse de forma específica, por otra parte permite adquirir una visión interna del fenómeno, manteniendo una perspectiva analítica. También permite utilizar diversas técnicas de investigación de forma flexible de acuerdo como se dé el fenómeno, lo que ayuda a entender el objeto de estudio como un todo que permite desarrollar empatía hacia los sujetos estudiados.

Finalmente integrando los datos de las entrevistas y los resultados obtenidos por sujeto, se observa la frecuencia de la competencia. Con esto se establece un nivel y frecuencia general que sirvió para definir la importancia de cada competencia.

Para el desarrollo de la presente, se siguieron las siguientes actividades:

1. Documentación sobre teoría relacionada con el tema de competencias, perfiles de puesto, ecoturismo y estudios previos relacionados con competencias.
2. Pre-diseño de la entrevista, se realizó un instrumento, el cual fue adaptado para finalmente contar con un instrumento aplicable al área de ecoturismo. Así como también se llevo a cabo la realización de entrevistas.
3. Todo el tiempo estuve en contacto con el cliente para explicación del proyecto y obtención de aprobación para aplicar instrumentos, así como crear el interés de la herramienta que puede significar este estudio así como la importancia del mismo.
4. Diseño final del instrumento cualitativo en base al perfil de los sujetos a los que se les aplicó.
5. Aplicación de la entrevista y codificación de hallazgos

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de los resultados cualitativos que se encontraron en las entrevistas, se procede a contar cuantas competencias, en qué nivel y con qué frecuencia se dan, estableciendo la moda y promedio para cada una de ellas. Este procedimiento se realiza en primera instancia con los datos de las entrevistas de los sujetos utilizados como muestra, obteniendo resultados representativos por sujeto, teniendo en cuenta la moda cuando existían más de dos datos iguales y el promedio cuando se daban resultados muy dispersos y estos arrojaban como resultado números enteros. Finalmente se obtuvo un nivel y frecuencia por sujeto. Luego, se realiza el mismo procedimiento con las entrevistas abiertas, pero estas no establecían algún nivel conductual ya que hablan de forma general.

Una vez aplicada la entrevista de eventos conductuales a los sujetos utilizados como muestra, y la entrevista abierta a los expertos; y posterior a la realización del conteo anteriormente señalado; los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo respecto a las competencias encontradas en los discursos fueron los siguientes:

Basándose en el diccionario de Spencer & Spencer (1993) y modificando algunos términos con el fin de adaptarlos al lenguaje utilizado en la organización, se pudieron recoger las competencias que a continuación se exponen, agrupadas en las mismas categorías que Spencer & Spencer (1993) proponen en su diccionario.

4.1 Agrupación: Logro y Acción

Según Spencer (1993), esta agrupación indica competencias en relación a las acciones dirigidas a la acción, hacia el logro de tareas más que al impacto producido en

las personas, esta agrupación también se puede relacionar con competencias como Impacto y la influencia, que tienen que con dirigir a las personas hacia un objetivo.

En esta categoría se agrupan las siguientes competencias:

- 1.- Orientación hacia el logro.
- 2.- Preocupación por el orden calidad y exactitud.
- 3.- Iniciativa.
- 4.- Búsqueda de Información.

A continuación se señalan detalles de las competencias encontradas en los sujetos utilizados como muestra:

4.1.1 Orientación al Logro

Según Spencer y Spencer (1993), la competencia que se observa se trata de la orientación al logro, la cual se refiere a la preocupación de trabajar bien, para competir con estándares de excelencia que puede ser el desempeño propio o el de otros. Esta competencia está compuesta por 3 dimensiones, la A que se refiere a la integridad de una acción, también se encuentra la escala B que representa la amplitud o el grado en que la organización se ve afectada, por otra parte se encuentra la dimensión C, que se refiere a que tan nuevas y diferentes son las acciones o ideas del individuo, pero en este caso no se presenta dicha escala. En el nivel A4 y B3, el sujeto mejora el desempeño haciendo cambios conductuales específicos en el sistema o en su propios métodos de trabajo, con el cual afecta a un área o un equipo de trabajo pequeño.

A partir de ese nivel observado y los relatos expresados por los sujetos las acciones claves para la Orientación al Logro serian:

- 1.- Recibir a los clientes en cada recorrido.
- 2.- Realizar conversaciones personales con el cliente.
- 3.- Dirigir reuniones generales donde se realice una explicación de las actividades a realizar.
- 4.- Realizar un seguimiento de los clientes para darles atención sobre el tema del recorrido (llamadas telefónicas, E-mails, etc).
- 5.- Desarrollar relaciones y realizar seguimiento de la logística.
- 6.- Revisar que las actividades del programa vayan relacionadas con los objetivos y predecir posible complicaciones para solucionarlas.

4.1.2 Preocupación por Orden, Calidad y Seguridad

Esta competencia, dice Spencer y Spencer (1993), en su diccionario que refleja las acciones que toma la persona, debido a la inquietud por reducir la incertidumbre en el medio. En este caso se presenta solo una dimensión, que tiene que ver con la complejidad de las acciones realizadas para mantener o incrementar el orden en el medio que se desempeña

Realizando un conteo de la frecuencia y promediando de los niveles, ya que no existe moda, arroja la competencia de Preocupación por Orden, Calidad y Seguridad en el nivel A3, explicado anteriormente, con una frecuencia de 5 veces. Según los relatos expresados en los sujetos entrevistados, las acciones claves que dan cuenta de esta competencia serian:

- 1.- Supervisar personalmente las tareas cumplidas de los demás.
- 2.- Saber donde se encuentra cada documento formal (Fichas del cliente, informes médicos, permisos para el uso del área, etc.).
- 3.- Indicar que tareas realizar a los demás.
- 4.- Conversar constantemente con su equipo.

4.1.3 Iniciativa

Según Spencer y Spencer (1993), esta competencia se refiere a tomar acción, haciendo más de lo exigido o esperado en el trabajo sin que nadie lo haya pedido, se realizan los resultados evitando problemas y encontrando nuevas oportunidades. Además se da en 2 escalas la A que se refiere a los periodos temporales que oscilan desde el completar decisiones tomadas en el pasado hasta a actuar en el presente sobre los problemas, por otra parte la escala B, se refiere al esfuerzo discrecional o el esfuerzo adicional exigido para dedicar a la tarea relacionada con el trabajo.

Observando la moda del “Nivel” y sumando las frecuencias la competencia de “Iniciativa” quedaría en el nivel A3 con una frecuencia de 4 veces. Según los relatos observados tanto en los sujetos entrevistados como de las jefaturas directas, se pueden detectar las siguientes acciones claves que dan cuenta de la competencia:

- 1.- Revisar las actividades del programa para anticiparse a las posibles complicaciones.
- 2.- Estar constantemente informándose por cuenta propia de los cambios en el programa, administración, comunidad, etc.
- 3.- Realizar una conducta de urgencia en los clientes para que los demás lo sigan.

4.1.4 Búsqueda de información

Spencer y Spencer (1993), se refiere a una curiosidad que nace por el deseo de saber más de las cosas, personas o situaciones, que impulsa la investigación o sea la “Búsqueda de información”, por lo que implica un esfuerzo para obtener la información que desea y no aceptar las situaciones como aparecen a simple vista.

A partir de los datos observados, la competencia de Búsqueda de Información se da en el nivel A4, solo 1 vez.

Las Acciones Claves que darían cuenta de esta competencia son:

- 1.- Establecer conversaciones con personas del sector y del equipo de campamentos.

4.2 Servicios humanos y de ayuda

Spencer y Spencer (1993), señala que esta agrupación tiene relación con el “...propósito de cumplir con las necesidades de alguien más...” con preocupaciones, emociones, intereses y necesidades del otro y de actuar (trabajar) para cumplirlas. “Esto implica necesidades subyacentes de Poder y de Afiliación mucho más fuertes que en las otras agrupaciones” (Spencer, 1993). Esta agrupación contiene las competencias de:

- 1.- Comprensión Interpersonal.
- 2- Orientación de Servicio al Cliente.
- 3- Según los datos recolectados y analizados para efectos de esta investigación se dan las siguientes: Comprensión interpersonal y Orientación de servicio al cliente

4.2.1 Comprensión Interpersonal

En el Diccionario de Spencer & Spencer (1993), la comprensión interpersonal se refiere, al querer entender a otras personas. Es la habilidad de escuchar con precisión y de entender los pensamientos, sentimientos y preocupaciones no habladas o parcialmente expresadas de los demás. Los “demás” a los que aquí hacemos referencia se refiere a

particularmente a los voluntarios del equipo ejecutor del campamento, entendiendo que expresan y sienten de manera similar.

La competencia de comprensión interpersonal, presenta 2 dimensiones; la A que se refiera a la complejidad o profundidad en la comprensión de los demás, que va aumentando según el nivel, desde aspectos emocionales explícitos hasta comprender emociones que solo se aprecia en la conducta expresada. Respecto a la 2º dimensión (B) Spencer (1993) dice, "...va desde una escucha básica para explicar la conducta de la gente en el pasado hasta el ir más allá para ayudar a la gente con dificultades personales o interpersonales".

Los sujetos dan cuenta no solo de la habilidad para escuchar con precisión y entender los pensamientos sino que además de entender los significados no hablados en algunas situaciones lo que también ayuda a que consigan que realicen las tareas pedidas, lo que se puede catalogar según Spencer (1993) en el nivel A3, "Entiende Significados".

Observando la moda del nivel conductual entregado por los sujetos y sumando la frecuencia la competencia de Comprensión Interpersonal se presenta en el nivel A3 con una frecuencia de 8 veces. A partir de la información recolectada en relación a esta competencia las acciones claves que dan cuenta de la comprensión interpersonal en el nivel A3 son:

- 1.- Convocar a reunión de coordinación.
- 2.- Convocar a reunión general.
- 3.- Establecer constantemente conversaciones con los participantes.
- 4.-Tomar decisiones que vayan con el objetivo de proteger el clima y las relaciones entre el grupo.

5.- Observar constantemente las relaciones Coordinación–Clientes, Coordinación–Coordinación, Participantes–Medio Ambiente.

4.2.2 Orientación de Servicio al Cliente

Spencer (1993), se refiere a esta competencia diciendo que “...*implica un deseo de ayudar o servir a otros, de cumplir con sus necesidades. Significa el concentrar esfuerzos en el descubrimiento y cumplimiento de las necesidades del consumidor o del cliente..*” Esta competencia se presenta en 2 escalas, la primera es la A, que se refiere a la “...*intensidad de motivo e integridad de acción con el actuar como el consejero de confianza o partidario del cliente como la acción completa...*” (Spencer, 1993), la segunda escala, (B) hace referencia a la cantidad de esfuerzo o iniciativa que la persona dedica a favor a la otra persona (cliente), que comienza con acciones simples, que requieren poco tiempo, hasta lograr que otros realicen acciones para el “cliente”.

Esta competencia tiene una frecuencia de 2 veces en el nivel A3, y solamente 1 en el nivel B2, por lo que para definir la competencia para el cargo, el nivel B2 no será representativo. Finalmente la competencia de orientación de servicio al cliente, se da en el nivel A3 con una frecuencia de 3 veces. A partir de los datos entregados por los sujetos; las acciones claves que darían cuenta para el desempeño superior en este cargo serian:

- 1.- Conversar constantemente sobre las actividades con los miembros del grupo.
- 2.- Preguntar sobre las necesidades del momento.
- 3.- Realizar conductas en pos de cubrir algunas necesidades simples de los demás.

4.3 Impacto e influencia

Según Spencer (1993), esta categoría reúne las competencias que muestran “...*la preocupación subyacente del individuo por sus efectos sobre los demás...*” se refiere a la motivación por obtener poder, lo que da energía para una conducta eficaz, generalmente orientada hacia el bien de la organización. Las competencias agrupadas por Spencer y Spencer (1993) en esta categoría son:

- 1.- Impacto e influencia.
- 2.- Conciencia Organizacional.
- 3.- Construcción de relaciones.

Impacto e Influencia

Esta competencia se refiere, según Spencer (1993) a la capacidad que poseen las personas expresando intención por persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros, con el fin de apoyar objetivos propios, es decir, se trata del deseo de influenciar específicamente en otros. Respecto a esta competencia Spencer (1993), afirma que se compone de 2 dimensiones la A, que tiene relación con la descripción del número o la complejidad de las acciones tomadas para influir a otros, que va desde lo más simple a los más complejo. Por otra parte esta la dimensión B que se refiere a “... la amplitud del impacto: desde una sola persona, pasando por la organización en su totalidad, hasta el mundo industrial o eventos políticos...” (Spencer, 1993)

Las afirmaciones que los sujetos entrevistados dan en la entrevista nos arroja que conocen el impacto de sus acciones o sus palabras por lo que adaptan sus conversaciones, presentaciones para que resulte más atractiva a los demás, siendo sutil y teniendo presente con las personas que se relaciona, anticipa el efecto de una acción. Lo que posiona a la competencia en el nivel A4, según Spencer y Spencer (1993).

Realizando un conteo de la moda que se da en los diferentes eventos de los sujetos y sumando la frecuencia en general de todos los sujetos, la competencia de impacto e influencia queda en el nivel A4 con 3 veces mencionadas. A partir de los datos, las acciones claves que dan cuenta de esta competencia son:

- 1.- Establecer conversaciones formales con proveedores.
- 2.- Mantener conversaciones calmadas frente a situaciones críticas.
- 3.- Conocer aspectos formales de su cargo (rol, responsabilidades).

4.3.1 Conciencia Organizacional

Según Spencer (1993), esta competencia se refiere a la habilidad para identificar a las personas que poseen cargos importantes dentro o fuera de su organización, reconocer relaciones de poder e identificar quienes son las personas que toman las decisiones importantes.

La dimensión de esta competencia es paralela a la de comprensión interpersonal, pero como el nombre lo dice esta, está orientada a la organización, es decir, la escala A se refiere a la profundidad de entender la estructura organizacional y la B a la amplitud del entendimiento. (Spencer, 1993).

Tomando en cuenta este panorama, sacando el promedio de los niveles presentados y realizando la sumatoria de la frecuencia, la competencia de Conciencia Organizacional para el cargo queda en el nivel A2 con una frecuencia de 4 veces. Según los eventos relatados por los sujetos y las tareas del cargo, las acciones claves en las que se pueden observar estas competencias son:

- 1.- Atender a personas ya sean clientes o miembros de la empresa cuando visiten algún ecosistema.

2.- Recibir de forma amable a toda persona que se relacione con alguna entidad del proyecto.

4.3.2 Construcción de Relaciones

Spencer y Spencer (1993) se refiere a esta competencia como la capacidad de fomentar y mantener las relaciones interpersonales con diferentes personas que se pueden vincular con el quehacer laboral y que pueden ser útiles en presente o más adelante. En el diccionario (Spencer, 1993) da 2 dimensiones a esta competencia, la primera la “A” se refiere a la cercanía de las relaciones, que van paso a paso, desde solo relaciones de trabajo, es decir, conversaciones formales, hasta amistades muy cercanas involucrando las familias. Por otra parte esta la dimensión “B”, que hace alusión al tamaño o extensión de la red construida, se utiliza la misma escala que de Amplitud para el Impacto y para la conciencia organizacional.

En los relatos de las entrevistas, según Spencer y Spencer (1993), se muestra que las personas entrevistadas mantienen relaciones formales de trabajo, no necesariamente siempre en una conversación formal, a veces también conversaciones menos estructuradas, lo que pone a la competencia y los sujetos en el nivel A3. a partir del relato de las personas, se puede observar aunque solo algunas veces, que se relacionan amistosamente con varias personas en su contexto, teniendo conversaciones en lo que respecta al trabajo y además involucrando algunas emociones, teniendo relaciones amistosas, lo que permitiría lograr acuerdos más fácilmente, a partir de esto la competencia se puede posesionar en el nivel A3.

Tomando en cuenta la moda del nivel y realizando un conteo general de la frecuencia la competencia de construcción de relaciones se posee en el nivel A3 con una frecuencia de 4 veces mencionada. A partir de los relatos realizados por los sujetos, las acciones claves que dan cuenta de esta competencia a lo largo del desempeño del cargo son:

- 1.- Retomar contactos año tras año.
- 2.- Establecer relaciones cordiales con las personas de las instituciones vinculadas en proyectos de ecoturismo.

4.4 Gerencial

Spencer (1993), en esta agrupación presenta una especie de subconjunto especializado de Impacto e Influencia, "...que expresan el propósito de tener efectos específicos..." los cuales son especialmente importante para los gerentes, entendiéndose que es debido a que tienen personas a su cargo. En esta categoría, Spencer (1993) agrupa las siguientes competencias:

- 1.- Desarrollo de los demás.
- 2.- Directividad: asertividad y uso de poder.
- 3.- Trabajo en equipo y cooperación.
- 4.- Liderazgo grupal.

De las cuales en esta investigación se presentan las siguientes:

4.4.1 Desarrollo de los Demás

Spencer y Spencer (1993), se refiere a la motivación de enseñar o fomentar el desarrollo de las otras personas. Una intención verdadera por fomentar el aprendizaje y el desarrollo, además de detectar necesidades (de aprendizaje) de los demás adecuadamente. Más que un rol formal para este entrenamiento, se refiere a la intención real de las

personas para fomentar el aprendizaje y enseñar las tareas. Como muchas competencias, esta Spencer y Spencer (1993) también la divide en 2 dimensiones, la A, se refiere a la intensidad de acción en el momento de desarrollar a los demás, variando desde el mantener expectativas positivas acerca del potencial de alguien más hasta desarrollar habilidades en la persona, haciéndola exitosa. La escala B, se refiere al número de personas y su relación con la persona que la desarrolla varía desde los colaboradores hasta grandes grupos de personas, pasando por supervisores y/o clientes.

Esta competencia se observa en el nivel A2, el cual se refiere que las personas entregan instrucciones detalladas y demuestran expectativas e interés por potenciar el aprendizaje de los demás, según Spencer y Spencer (1993) en el diccionario de competencias. Observando los datos, teniendo presente la moda del nivel y realizando un conteo general de la frecuencia con la que se menciona la competencia; la competencia de desarrollo de los demás, quedaría en el nivel A2, con una frecuencia de 7 veces. Con esta información y conociendo varios aspectos de las funciones y tareas del guía de ecoturismo, se puede decir que las acciones claves que dan cuenta de esta competencia son:

- 1.- Dirigir reuniones.
- 2.- Observar las acciones de los demás.
- 3.- Dirigir la capacitación.
- 4.- Diseñar el programa de actividades.
- 5.- Reflejar con palabras las acciones de los demás.
- 6.- Reforzar las opiniones de los demás cuando estas son positivas y corregirlas asertivamente cuando son negativas.
- 7.- Contener emocionalmente a los clientes y equipo de coordinación

4.4.2 Directividad

Spencer y Spencer (1993) describe la directividad como la capacidad para decirles a las personas lo que deben hacer, “dar órdenes” en tonalidades que van desde firme y directivo hasta demandante e incluso amenazante, esta directividad se utiliza desde la posición del cargo y siempre teniendo presente beneficios a largo plazo para la organización. Esta competencia posee una dimensión central, (A) la cual se refiere “...*la intensidad del tono asertivo, que va desde peticiones claras, pasando por muestras de enojo, hasta despedir a la gente cuando sea necesario sin culpa o indecisión...*” La dimensión de Amplitud (B) se hace mención a la misma que en desarrollo de los demás. Tomando en cuenta la información entregada por los sujetos que han ocupado el cargo y por los jefes directos, la información de la competencia se resume que la competencia de directividad, observando la moda del nivel y la frecuencia, queda en el nivel A3 con una frecuencia de 4 veces.

Con la información sobre cómo se desempeña el cargo, se puede observar que las acciones claves en la que se puede apreciar esta competencia son:

- 1.- Entregar información sobre las tareas al resto del equipo.
- 2.- Conversar sobre las tareas a seguir.
- 3.- Entregar órdenes en situaciones de urgencia.

4.4.3 Trabajo en Equipo y Colaboración

Spencer y Spencer (1993) se refiere al trabajo en equipo y colaboración como la motivación auténtica para trabajar con otras personas colaborando dentro de un equipo, trabajar en conjunto y totalmente al contrario a trabajar de forma separada La dimensión de mayor importancia que presenta Spencer y Spencer (1993) en esta competencia es la A que se refiere a la intensidad y la cabalidad de la acción tomada para motivar el trabajo en equipo, que va desde la simple ayuda a otros, hasta levantar la moral del grupo y resolver

conflictos. Por otra parte esta la dimensión (B) que se refiere al tamaño del equipo movilizado. La tercera y última dimensión, (C) hace referencia a la cantidad de esfuerzo o acciones o iniciativa tomada para fomentar el trabajo en equipo. Observando la moda del nivel en que se da la competencia en los sujetos que han ocupado el cargo y realizando un coteo general de la frecuencia, la competencia de trabajo en equipo quedaría en el nivel A3 con una frecuencia de 21 veces. A partir de los relatos de los sujetos, se puede observar que las acciones claves que dan cuenta de la competencia son:

1.- Delegar tareas.

2.- Conversar decisiones.

3.- Presentar expectativas positivas de las personas que ocupan algún cargo dentro del equipo.

4.- Crear instancias para reforzar la colaboración.

5.- Fomentar relaciones interpersonales positivas.

6.- Apoyar las decisiones grupales aunque no esté de acuerdo personalmente y actuar en base a ellas, siempre y cuando estas no representen un riesgo para el grupo.

4.4.4 Liderazgo Grupal

Según Spencer y Spencer (1993), esta competencia implica el deseo y la capacidad de dirigir a otros, sin ser necesariamente la autoridad formal y obviamente este debe ser utilizado razonablemente por un bien común. Spencer (1993), reúne 2 dimensiones para esta competencia, las cuales son; A que se refiere “...*la intensidad e integridad del papel de líder...*”, va desde dirigir hasta un verdadero carisma por parte del líder, no necesariamente formal. Por otra parte la dimensión B engloba el esfuerzo y

la iniciativa y por último la escala C hace referencia a la misma que en trabajo en equipo: “...la cantidad de esfuerzo o acciones o iniciativa tomada para fomentar el trabajo en equipo...” (Spencer y Spencer, 1993). Observando la moda del nivel que presentan los sujetos que han ocupado el cargo y la sumatoria de las frecuencias generales, la competencia de liderazgo grupal se da en el nivel A3 con una frecuencia de 9 veces.

A partir de la información anterior y de los relatos de los sujetos, las acciones clave que dan cuenta del liderazgo son:

- 1.- Persuadir a las personas para que realicen las tareas delegadas.
- 2.- Preocuparse por influenciar a las personas en pos de un objetivo.
- 3.- Ser capaz de supervisar de forma asertiva las tareas realizadas por los demás.

4.5 Cognitivo

Según Spencer y Spencer (1993), este tipo de competencia funcionan “*como una versión intelectual de la iniciativa: el individuo trabaja para llegar a entender una situación, tarea, problema, oportunidad o cuerpo de conocimientos*”. Las competencias como la iniciativa u orientación al logro se refieren a acciones y conductas, en cambio esta agrupación hace referencia a un estilo de pensamiento.

En esta categoría se agrupan las siguientes competencias:

- 1.- Pensamiento analítico.
- 2.- Pensamiento conceptual.
- 3.- Pericia técnico profesional.

De las cuales se presentaron en esta investigación las siguientes:

4.5.1 Pensamiento Analítico

Spencer (1993), se refiere a esta competencia como la capacidad para comprender una situación descomponiéndola en sus partes, buscando las implicancias de forma causal paso por paso. Esta competencia permite organizar las partes de un problema o de una situación en un modo sistemático, además hacer comparaciones, fijar prioridades, identificar secuencias temporales y relaciones causales. Las dimensiones que propone Spencer y Spencer (1993) en esta competencia es principalmente A, refiriéndose a esta como “...*el numero de causas, razones consecuencias o pasos de acciones diferentes incluidos en el análisis...*” que va desde un análisis simple de alguna situación hasta establecer relaciones más complejas. Por otra parte la dimensión B se refiere a la amplitud del problema analizado.

Observando los resultados encontrados en las entrevistas, realizando un conteo de la moda de los niveles que presentan los sujetos y un conteo general de la frecuencia, la competencia de pensamiento analítico se posiciona en el nivel A3, con una frecuencia de 5 veces. A partir de los relatos de los sujetos y de las frases de los jefes directos, las acciones claves que dan cuenta de la competencia son:

- 1.- Informarse acerca de todas las variables que afectan una situación (personas, lugar, herramientas, etc.).
- 2.- Ser capaz de tener una visión general de la situación y descomponiéndola en sus partes para poder entenderla.

4.5.2 Pensamiento Conceptual

Spencer y Spencer (1993) la define como entender una situación o problema al ir uniendo todas sus partes, al ver el “todo”. Además a identificar conexiones entre las situaciones que no están relacionadas de manera obvia. Las dimensiones que clasifica

Spencer (1993) a esta competencia, es muy similar a la anterior, refiriéndose la A afirmando; “...*hay dos cuestiones básicas: la complejidad de proceso de pensamiento y su originalidad, que va desde el utilizar reglas prácticas básicas hasta crear nuevas teorías que explican situaciones complejas...*” y respecto a la escala B, esta se refiere a la amplitud del problema analizado.

A partir de de los datos recabados se observa que la competencia solo se menciona una vez en el nivel A4, por lo que no es aplicable al puesto y probablemente sea solo una competencia propia del sujeto, por lo mismo no es posible definir como accione clave relacionadas con el cargo.

4.6 Eficacia Personal

Según Spencer y Spencer (1993), esta agrupación más que un tipo de propósito tienen características comunes. Estas dan cuenta de algo de la madurez del sujeto en relación con los demás y el trabajo. Las competencias agrupadas en esta categoría “...*controlan la eficacia del desempeño de un individuo al manejar presiones y dificultades ambientales inmediatas*”. Esta categoría agrupa las siguientes competencias:

- 1.- Auto-control.
- 2.- Auto-confianza.
- 3.- Flexibilidad.
- 4.- Compromiso organizacional.

Según los datos obtenidos en la organización es posible identificar las siguientes competencias:

4.6.1 Autoconfianza

Spencer y Spencer (1993), Se refiere a la Auto-confianza cuando la persona cree en su propia capacidad para realizar una tarea, esto incluye la expresión de confianza al enfrentarse a situaciones cada vez más desafiantes, se presenta en la toma de decisiones y en el manejo constructivo de fracasos. Las dimensiones que propone Spencer y Spencer (1993) para esta competencia, la principal se refiere a “...*la intensidad medida por cuantos desafíos o riesgos tiene el sujeto...*”, la cual varía desde un funcionamiento independiente en una situación normal hasta situaciones muy riesgosas desafiando al jefe o a clientes. Por otra parte la dimensión B, “...es una dimensión única que combina el hacerse personalmente responsables con causas de fracasos corregibles...”

Tomando en cuenta la moda obtenida según respuestas presentadas por los participantes en cuanto al nivel de la competencia de autoconfianza quedaría en el nivel A2 con una frecuencia de 3 veces. Por lo tanto observando las descripciones de los eventos en donde se da esta competencia y considerando que los eventos descritos son particulares se puede apreciar que las acciones claves que dan cuenta de esta competencia a lo largo del campamento son:

- 1.- Realizar conductas en pos de las soluciones.
- 2.- Expresar expectativas positivas sobre el equipo y personales.
- 3.- No dudar en decisiones tomadas.

4.6.2 Flexibilidad

Spencer (1993), menciona que esta competencia se refiere a “...*la habilidad para adaptarse a y trabajar eficazmente con una variedad de situaciones, individuos, o grupos*”. Esta habilidad permite entender y valorar perspectivas diferentes, posibilita a las personas adaptar conductas a medida que las situaciones cambian, aceptando fácilmente los cambios que ocurren en el contexto laboral o que afectan directamente. El diccionario de competencias, propuesto por Spencer y Spencer (1993), describe 2 dimensiones de

esta competencia, las cuales refiere como A, amplitud del cambio, explica que va desde opiniones hasta adaptarse conductualmente a las estrategias organizacionales. Por otra parte la B se refiere a la velocidad de la acción, como su nombre lo dice; "...va desde lo lento hasta instantáneo"

Sumando la frecuencia y observando la moda del nivel, se puede deducir que a partir de los datos recolectados la competencia de flexibilidad queda en el nivel A3, repitiéndose 3 veces. A partir del discurso expresado y los eventos relatados se define que las acciones claves que dan cuenta de la competencia de flexibilidad son:

- 1.- Adaptar el programa al contexto dado en el momento.
- 2.- Iniciar nuevos procesos de conversación y relaciones en caso de que falle alguno propuesto.

4.6.3 Compromiso Organizacional

Spencer y Spencer (1993) se refiere al Compromiso Organizacional como la habilidad y capacidad que las personas tienen para alinear sus conductas y actitudes a las necesidades, objetivos, metas, etc. de la organización. A diferencia de las otras competencias, Spencer y Spencer (1993), propone solamente una escala para esta, la cual se refiere a la intensidad del compromiso con la estrategia de la organización, que va desde conductas como llegar puntual a una cita, hasta la capacidad para involucrar a otros de su área para realizar sacrificios personales y profesionales en pos de los objetivos organizacionales.

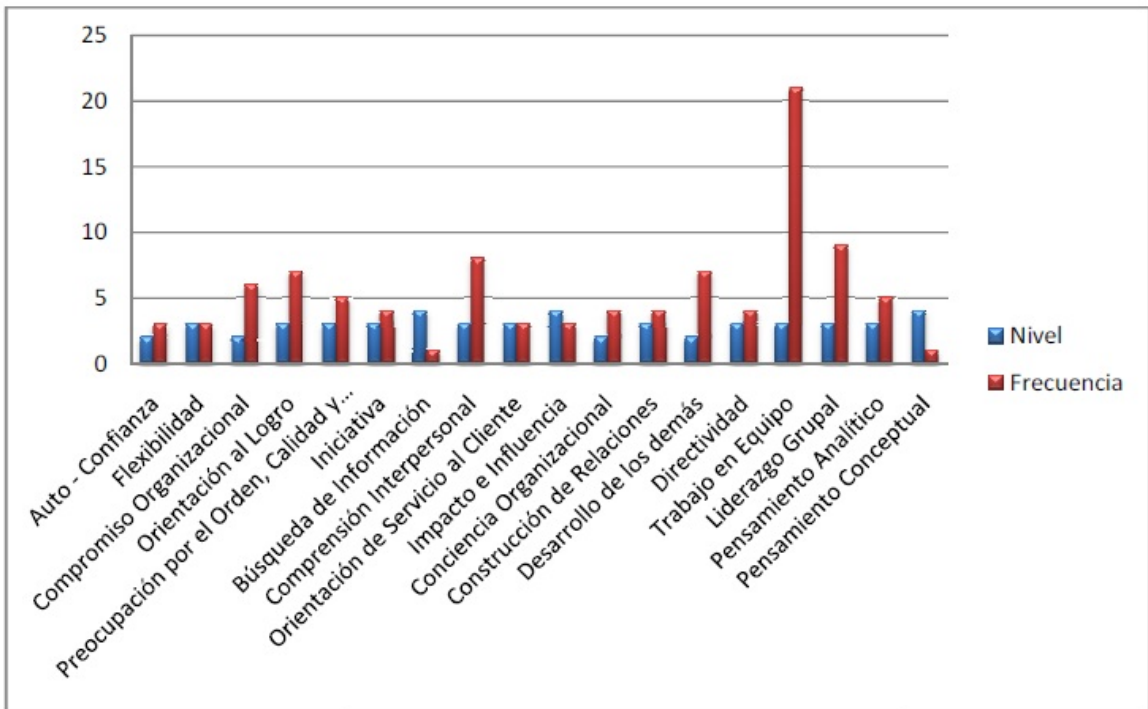
Sumando la frecuencia y observando el nivel expresado en el sujeto nº1, la competencia de compromiso organizacional queda en el nivel A2 con una frecuencia de 6 veces mencionada. A partir de los relatos se puede apreciar que las acciones claves para esta competencia son:

- 1.- Conocer el proyecto estratégico de la empresa.

- 2.- Dar conocer la misión institucional.
- 3.- Conocer proyectos de sustentabilidad.
- 4.- Adaptar conductas propias para cumplir los objetivos organizacionales.
- 5.- Revisar y corregir actividades del programa.
- 6.- Conocer las actividades de los diferentes miembros del equipo.
- 7.- Establecer conversaciones con los clientes teniendo presente en su discurso vocabulario propio de la cultura de la organización.

4.7 Resumen de niveles y Frecuencias de las Competencias

Tabla 1: Resumen de niveles y frecuencias de las competencias



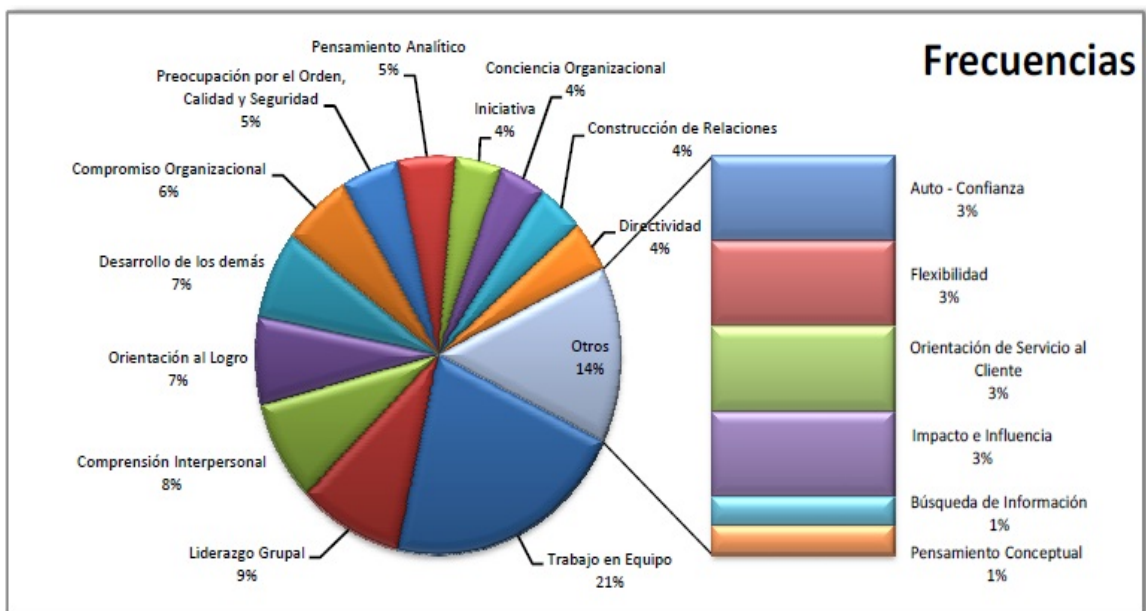
Este gráfico representa los niveles obtenidos en cada competencia, los cuales se observan en un promedio de 5,4 destacándose el nivel más alto “pensamiento

conceptual”, “búsqueda de información” e “impacto e influencia”, con nivel A4. Por otra parte se observan las competencias con niveles más bajos que son “auto-confianza”, “conciencia organizacional, “desarrollo de los demás” en el nivel A2. Los niveles de las competencias solo se refieren a la profundidad o amplitud entrega una valiosa información sobre las conductas, tal como se explico anteriormente en cada competencia.

La barra “frecuencia”, representa la frecuencia con que fueron nombradas estas competencias destacándose muy por encima “trabajo en equipo” con 21 veces mencionada, existe una diferencia significativa con “liderazgo grupal” con 9 veces, “comprensión interpersonal” con 8 veces, “desarrollo de los demás” y “orientación al logro” con 7 veces, y destacándose en el extremo inferior, se presenta “pensamiento conceptual”, “búsqueda de información” con solo 1 vez mencionadas, “autoconfianza, “flexibilidad” y “orientación de servicio al cliente” e “impacto e influencia” con 3 veces mencionadas.

La frecuencia es relevante, debido a que según esta es cuantas veces necesitan u competencias en durante el desempeño del cargo.

Tabla 2: Porcentajes de frecuencias



Este gráfico representa el porcentaje de importancia que posee cada competencia según la frecuencia con que fue nombrada. Teniendo presente la dispersión que presentan el rango que se tomara en cuenta para el perfil del cargo de Guía de ecoturismo, será entre el 6% y el 9%, ya que el 21% de veces que aparece la competencia de “trabajo en equipo, se considerara como parte de una competencia genérica (Pereda y Berrocal, 2001), ya que se repite sistemáticamente durante las entrevistas y los expertos las mencionan para los otros cargos. Bajo este criterio se puede apreciar que las competencias de “liderazgo grupal”, “comprensión interpersonal”, “orientación al logro” “desarrollo de los demás” y “compromiso organizacional son las competencias que más se repiten.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las competencias son características subyacentes que se relacionan causalmente con un nivel de desempeño de las personas en su puesto de trabajo (Spencer, citado en Alles, 2005). Al hacer referencia a “características subyacentes”, el autor propone las competencias como característica de personalidad que no es fácil de observar y que puede predecir el futuro desempeño laboral.

El modelo Conductual de Competencias, apunta a definir estas para alcanzar un nivel de desempeño superior, por lo mismo se buscan conductas observables que dan cuenta de las competencias necesarias para dicha función. Es aquí cuando la entrevista de eventos conductuales se hace imprescindible, pidiéndole a los sujetos que relaten diversos eventos donde se hayan sentido satisfechos con los resultados y también con los que no se sintieron satisfechos, con el objetivo de identificar cuáles han sido las conductas que más han identificado su desempeño en el cargo, por lo mismo, este modelo propone que la muestra sea de 2:1, es decir, el número de personas entrevistadas de nivel de desempeño superior debe ser el doble de nivel desempeño promedio, este último con el fin de tener solo un referente de cómo sería el cargo sin algunas conductas críticas.

En esta investigación se realizó entrevistas a 15 sujetos que utilizaron el cargo de Guías de Ecoturismo con el fin de observar y cruzar lo que espera la organización de estos cargos. Dichas entrevistas arrojaron resultados interesantes de apreciar y expuestos en el punto nº6 donde se observan claramente 19 competencias, encontradas en los sujetos, de las cuales observando la frecuencia de cada una de ellas, da cuenta de cuales son propias de cada sujeto y que en conjunto con la información encontrada en las entrevistas, se pueden extrapolar y convertir en competencias propias del cargo.

Observando la frecuencia y moda de los datos encontrados en las entrevistas se puede concluir lo siguiente:

El propósito del cargo del “Guía de ecoturismo” es:

“Articular diversas redes tanto institucionales como con las personas, para orientar, acompañar y capacitar a los miembros del equipo para velar por el cumplimiento de las normas de seguridad con el fin de que el recorrido sea una experiencia única para los participantes.”

Las funciones que ayudan a cumplir este propósito son:

- 1.- Establecimiento de relaciones formales con actores locales externos (clientes, empresas, gobierno, etc.).
- 2.- Recibir a clientes (mostrarles normas, políticas, presentación de equipo, permisos, uso de las herramientas, etc.).
- 3.- Realizar el cierre e informar la organización y autoridades, así como sobre la presencia de alguna anomalía que se haya dado durante el recorrido.
- 4.- Mantener relaciones amistosas con los participantes.
- 5.- Preocuparse por el bienestar emocional y relacional del equipo (clima).
- 6.- Fomentar la sana convivencia entre los voluntarios (trabajo en equipo).
- 7.- Coordinar y supervisar las acciones del resto del equipo para que este todo listo y no se presenten inconvenientes con los clientes.
- 8.- Asegurar el cumplimiento de normas y políticas del equipo e institucionales.

9.- Velar por el cumplimiento y bienestar de los miembros del equipo y del objetivo del recorrido.

A partir de estas funciones se desprenden tareas críticas para cumplirlas las cuales son:

1.- Establecer conversaciones con personas externas (del lugar donde se realizara el recorrido) con el fin de obtener información y coordinarse.

2.- Coordinar, ya sea, telefónicamente o personalmente, las reuniones.

3.- Coordinación a través de conversaciones grupales y personales las acciones del resto del equipo.

4.- Realizar “toma de pulso del recorrido” (reuniones generales con los participante) al inicio, en medio y final del evento.

5.- Establecer constantes conversaciones con los clientes y equipo de coordinación.

6.- Realizar inducción a todos los participantes en el recorrido.

El cargo de guía de ecoturismo, implica muchas más tareas y funciones, así dieron cuenta las entrevistas a los sujetos, pero las explicitadas son las que en esencia son propias del cargo e imprescindibles para el desempeño superior, recordando siempre a lo que aluden los encuestados: “...*El guía de ecoturismo es el responsable final de todo el proyecto...*”.

En los resultados obtenidos a partir de las entrevistas, se observan 19 competencias en un rango entre 1% y 21% de frecuencia, de las cuales según el porcentaje de frecuencia encontrado se definieron las que son específicas para el

desempeño superior del cargo de guía de ecoturismo. Las competencias que son necesarias y propias del cargo se encuentran en el rango de entre 6% y 9%, ya que, las que se encuentran bajo este rango son competencias propias del sujeto y no representan habilidades críticas del cargo, por otra parte la competencia de trabajo en equipo que se encuentra en un 21 % de los eventos expresados, este porcentaje alto de frecuencia de esta competencia da cuenta de que es “genérica”, ya que está reflejada en por todos los participantes entrevistados.

5.1 Competencias claves del puesto: Guía de ecoturismo

Según los datos observados, las competencias críticas para el cargo serían:

Compromiso Organizacional, (A2) esta competencia se da con un 6% de Frecuencias y se refiere a la habilidad y capacidad que las personas tienen para alinear sus conductas y actitudes a las necesidades, objetivos, metas, etc. De la organización, mientras que el nivel conductual A2, considerando que *la escala “A”*, toma en cuenta la intensidad del compromiso con la estrategia de la organización, lo que implica que el nivel 2 significa que el sujeto debe; comprender la necesidad de cumplir la meta y misión organizacional, modificando conductas y estableciendo prioridades, además de tomar decisiones en pos de cumplir los objetivos.

Las acciones y/o comportamientos claves que dan cuenta de estas competencias y este nivel conductual son:

- Conocer el proyecto estratégico de la organización.
- Dar conocer la misión institucional.
- Conocer el proyecto de sustentabilidad.
- Adaptar conductas propias para cumplir los objetivos organizacionales.

- Revisar y corregir actividades del programa.
- Conocer las actividades de los diferentes coordinadores y participantes.
- Establecer conversaciones con los participantes teniendo presente en su discurso. vocabulario propio de la cultura de la organización

Desarrollo de los demás, (A2) esta competencia se da en un 7% y se refiere a la motivación de enseñar o fomentar el desarrollo de las otras personas. Una intención verdadera por fomentar el aprendizaje y el desarrollo, además de detectar necesidades (de aprendizaje) de los demás adecuadamente. Más que un rol formal para este entrenamiento, se refiere a la intención real de las personas para fomentar el aprendizaje y enseñar las tareas. En el nivel conductual A2, teniendo presente que en esta competencia la escala “A” comprende la intensidad de la acción, el nivel 2, comprende que la persona debe entregar instrucciones detalladas y demuestran expectativas e interés por potenciar el aprendizaje de los demás.

Con esta información y conociendo varios aspectos de las funciones y tareas del guía de ecoturismo, se puede decir que las acciones claves que dan cuenta de esta competencia son:

- Dirigir reuniones.
- Observar las acciones de los demás.
- Dirigir la capacitación.
- Diseñar el programa de actividades a desarrollar.
- Reflejar con palabras las acciones de los demás.
- Reforzar las opiniones de los demás cuando estas son positivas y corregirlas

asertivamente cuando son negativas.

- Contener emocionalmente a los clientes y equipo de coordinación

Orientación al Logro, (A3) esta competencia de da en un 7% y se refiere a la preocupación de trabajar bien, para competir con estándares de excelencia que puede ser el desempeño propio. Es necesaria en el nivel A3, teniendo en cuenta que la escala “A” se refiere a integridad de una acción, el nivel 3 implica que el sujeto utiliza medios propios para medir sus resultados, creando su propia medida de excelencia.

A partir de ese nivel observado y los relatos expresados por los sujetos las acciones claves para la orientación al logro serian:

- Recibir a los clientes en cada encuentro.
- Realizar conversaciones personales con los clientes.
- Dirigir reuniones generales donde se realice una “toma de pulso del evento”.
- Realizar un seguimiento de los clientes (llamadas telefónicas, e-mails, etc).
- Desarrollar relaciones y realizar seguimiento del proceso.
- Revisar que las actividades del programa vayan relacionadas con los objetivos y predecir posible complicaciones para solucionarlas.

Comprensión Interpersonal, (A3) dándose en un 8%, esta competencia se refiere, al querer entender a otras personas. Es la habilidad de escuchar con precisión y de entender los pensamientos, sentimientos y preocupaciones no habladas o parcialmente expresadas de los demás. Los “demás” a los que aquí hacemos referencia se refiere a particularmente a los voluntarios del equipo ejecutor del campamento, entendiendo que

expresan y sienten de manera similar. En el nivel conductual A3, considerando que la escala “A”, contempla la complejidad o profundidad en la comprensión de los demás, el nivel 3 implicaría, que los sujetos no solo necesitan habilidad para escuchar con precisión y entender los pensamientos sino que además de entender los significados no hablados en algunas situaciones lo que también ayuda a que consigan que realicen las tareas pedidas.

A partir de la información recolectada en relación a esta competencia las acciones claves que dan cuenta de la Comprensión Interpersonal en el nivel A3 son:

- Convocar a Reunión de coordinación.
- Convocar a reunión general.
- Establecer constantemente conversaciones con los voluntarios.
- Tomar decisiones que vayan con el objetivo de proteger el clima y las relaciones entre los voluntarios.
- Observar constantemente las relaciones Coordinación–Clientes, Coordinación–Coordinación, Participantes–Medio Ambiente.

Liderazgo Grupal, (A3) esta competencia se da en un 9%, lo que la convierte en la competencia de mayor frecuencia para el cargo, esta competencia Implica el deseo y la capacidad de dirigir a otros, sin ser necesariamente la autoridad formal y obviamente este debe ser utilizado razonablemente por un bien común. Es necesaria en el nivel conductual A3, considerando que la escala “A” se refiere a la intensidad e integridad del papel del líder, el nivel 3, significaría que es necesario que el sujeto utilice este liderazgo con igualdad y justicia.

A partir de la información anterior y de los relatos de los sujetos, las acciones claves que dan cuenta del liderazgo son:

- Persuadir a las personas para que realicen las actividades.
- Preocuparse por influenciar a las personas en pos de un objetivo.
- Guiar y recordar a las personas constantemente sus tareas.
- Ser capaz de supervisar de forma asertiva las tareas realizadas por los demás.

5.2 La importancia de las competencias críticas

Según la frecuencia de las Competencias Críticas, dentro de estas mismas, hay algunas más importantes que otras, es decir, con un peso distinto, lo que puede determinar una importante decisión al momento de priorizar las necesidades de capacitación, evaluaciones de desempeño, selección del sujeto para el cargo, etc.

Según las competencias encontradas el peso de cada una sería el siguiente:

Figura 6: Peso de las competencias

Competencia	Nivel Conductual	Peso
Liderazgo Grupal	A3.- Utiliza con Igualdad y Justicia	XXXX
Comprensión Interpersonal	A3.- Entiende Significados implícitos y explícitos	XXX
Orientación al Logro	A3.- Crea su propia medida de Excelencia	XX
Desarrollo de los demás	A2.- Entrega instrucciones detalladas y presenta motivación por capacitar a los demás	XX
Compromiso Organizacional	A3.- Entiende la importancia de cumplir la misión institucional, cambiando conductas para ello	X

A partir del peso de cada competencia, que fue considerado según la frecuencia, se pueden establecer claramente las competencias por las que se debe priorizar, ya sea, para potenciar y así disminuir la brecha, para evaluar el desempeño del sujeto, observando en primera instancia las de mayor peso, para decidir el que sujeto ocupara el cargo y el primer paso para cumplir los objetivos organizacionales.

A partir de todo lo observado, los contenidos necesarios para el programa de formación de los sujetos que utilizaran el cargo serian:

Liderazgo Grupal:

- Desarrollar asertividad.
- Control emocional frente a personas que no son de su simpatía (tolerancia).
- Empoderar al sujeto respecto al cargo.

Comprensión Interpersonal:

- Reconocer sus propias emociones.
- Desarrollar empatía.
- Como reconocer lenguaje no verbal.
- Como generar vinculo.
- Orientación al logro.
- Dar a conocer los objetivos del proyecto.
- Dar a conocer el perfil de competencias requerido para el cargo.

Desarrollo de los demás:

- Comprensión de estilos de aprendizaje.
- Diseño de estrategias de enseñanza.
- Aprender a identificar necesidades de aprendizaje de los demás.
- Aprender a crear instancias de aprendizaje en cualquier momento.

Compromiso Organizacional:

- Dar a conocer el proyecto de sustentabilidad.
- Dar a conocer el proyecto institucional.

5.3 Sugerencias

A partir de los datos concluidos y lo observado durante el proceso de investigación, se puede sugerir:

- Realizar un listado de los posibles candidatos al cargo, con el fin de anticipar la formación de estos sujetos para un desempeño sobresaliente, estableciendo las necesidades de cada uno a partir de las brechas encontradas.
- Realizar constantemente actividades de formación (talleres, coloquios, encuentros, etc.) y dinámicas en donde se puedan observar las competencias esperadas con el fin de descubrir personas que posean las competencias críticas nombradas.
- Construir un manual de inducción del cargo, el cual contenga información relevante de la organización, tareas, responsabilidades, funciones del cargo y los

colaboradores, de forma que el sujeto tenga muy clara la finalidad del cargo y el porque él se encuentra ocupando el puesto.

- Realizar constantemente un acompañamiento a la persona que ocupa el cargo, durante todo el proceso del proyecto, con el fin de realizar un coaching personal, desarrollando habilidades, valores y emociones que sean coherentes con la misión organizacional.
- Construir una herramienta que pueda medir el desempeño de forma adecuada con el objetivo de observar debilidades para luego evitar que sucedan nuevamente.
- Establecer criterios generales de selección, decisión, capacitación evaluaciones de desempeño, etc.
- Realizar una comparación y conteo de las competencias observadas en todos los cargos con el objetivo de crear un perfil y así contribuir a la implementación de un modelo solido de educación en solidaridad con dependencias gubernamentales.

5.4 Propuesta de documento del Perfil por Competencias del puesto de Guía de Ecoturismo

Perfil del Guía de Ecoturismo

Identificación del Cargo

A quien reporta: Equipo Ejecutivo

Quienes le reportan: Coordinador de programa, Coordinador de administración,
Coordinador de logística.

Propósito del Cargo

“Articular diversas redes tanto institucionales como con las personas, para orientar, acompañar y capacitar a los miembros del equipo para velar por el cumplimiento de las normas de seguridad con el fin de que el recorrido sea una experiencia única para los participantes.”

Funciones del Cargo

Las funciones que ayudan a cumplir este propósito son:

- Establecimiento de relaciones formales con actores locales externos (clientes, empresas, gobierno, etc.).
- Recibir a clientes (mostrarles normas, políticas, presentación de equipo, permisos, uso de las herramientas, etc.).
- Realizar el cierre e informar la organización y autoridades, así como sobre la presencia de alguna anomalía que se haya dado durante el recorrido.
- Mantener relaciones amistosas con los participantes.

- Preocuparse por el bienestar emocional y relacional del equipo (clima).
- Fomentar la sana convivencia entre los voluntarios (trabajo en equipo).
- Coordinar y supervisar las acciones del resto del equipo para que este todo listo y no se presenten inconvenientes con los clientes.
- Asegurar el cumplimiento de normas y políticas del equipo e institucionales.
- Velar por el cumplimiento y bienestar de los miembros del equipo y del objetivo del recorrido.

Principales Tareas

A partir de estas funciones se desprenden tareas Críticas para cumplirlas las cuales son:

- Establecer conversaciones con personas externas (del lugar donde se realizara el recorrido) con el fin de obtener información y coordinarse.
- Coordinar, ya sea, telefónicamente o personalmente, las reuniones.
- Coordinación a través de conversaciones grupales y personales las acciones del resto del equipo.
- Realizar “toma de pulso del recorrido” (reuniones generales con los participante) al inicio, en medio y final del evento.
- Establecer constantes conversaciones con los clientes y equipo de coordinación.
- Realizar inducción a todos los participantes en el recorrido.

Figura 5: Competencias requeridas

Competencia	Dimensión	Nivel
<p>Compromiso Organizacional Esta competencia se refiere a la habilidad y capacidad que las personas tienen para alinear sus conductas y actitudes a las necesidades, objetivos, metas, etc</p>	<p>A.- Toma en cuenta la intensidad del compromiso con la estrategia de la organización</p>	<p>A2.- debe; comprender la necesidad de cumplir la meta y misión organizacional, modificando conductas y estableciendo prioridades, además de tomar decisiones en pos de cumplir los objetivos.</p>
<p>Desarrollo de los demás Esta competencia se refiere a la motivación de enseñar o fomentar el desarrollo de las otras personas. Una intención verdadera por fomentar el aprendizaje y el desarrollo, además de detectar necesidades (de aprendizaje) de los demás adecuadamente. Más que un rol formal para este entrenamiento, se refiere a la intención real de las personas para fomentar el aprendizaje y enseñarlas tareas</p>	<p>A.-Comprende la intensidad de la acción</p>	<p>A2.-Comprende que la persona debe entregar instrucciones detalladas y demuestran expectativas e interés por potenciar el aprendizaje de los demás.</p>
<p>Orientación al Logro Se refiere a la preocupación de trabajar bien, para competir con estándares de excelencia que puede ser el desempeño propio</p>	<p>A.-Se refiere a integridad de una acción</p>	<p>A3.- Implica que el sujeto utiliza medios propios para medir sus resultados, creando su propia medida de excelencia.</p>

<p>Comprensión Interpersonal, Esta competencia se refiere, al querer entender a otras personas. Es la habilidad de escuchar con precisión y de entender los pensamientos, sentimientos y preocupaciones no habladas o parcialmente expresadas de los demás. Los “demás” a los que aquí hacemos referencia se refiere a particularmente a los voluntarios del equipo ejecutor del campamento, entendiendo que expresan y sienten de manera similar.</p>	<p>A.- Contempla la complejidad o profundidad en la comprensión de los demás</p>	<p>A3.- Los sujetos no solo necesitan habilidad para escuchar con precisión y entender los pensamientos sino que además de entender los significados no hablados en algunas situaciones lo que también ayuda a que consigan que realicen las tareas pedidas</p>
<p>Liderazgo Grupal Esta competencia Implica el deseo y la capacidad de dirigir a otros, sin ser necesariamente la autoridad formal y obviamente este debe ser utilizado razonablemente por un bien común</p>	<p>A.- Se refiere a la intensidad e integridad del papel del líder</p>	<p>A3.- Es necesario que el sujeto utilice este liderazgo con igualdad y justicia.</p>

Acciones Claves que dan cuenta de cada competencia

Las competencias son características de los sujetos que se observan en conductas, por lo que para este cargo Acciones Claves que dan cuenta de cada competencia son:

Compromiso Organizacional

- Conocer el proyecto estratégico de la organización.
- Dar conocer la misión institucional.

- Conocer el proyecto de sustentabilidad.
- Adaptar conductas propias para cumplir los objetivos organizacionales.
- Revisar y corregir actividades del programa.
- Conocer las actividades de los diferentes coordinadores y participantes.
- Establecer conversaciones con los participantes teniendo presente en su discurso. vocabulario propio de la cultura de la organización

Desarrollo de los demás

- Dirigir reuniones.
- Observar las acciones de los demás.
- Dirigir la capacitación.
- Diseñar el programa de actividades a desarrollar.
- Reflejar con palabras las acciones de los demás.
- Reforzar las opiniones de los demás cuando estas son positivas y corregirlas asertivamente cuando son negativas.
- Contener emocionalmente a los clientes y equipo de coordinación

Orientación al Logro,

- Recibir a los clientes en cada recorrido.
- Realizar conversaciones personales con el cliente.

- Dirigir reuniones generales donde se realice una explicación de las actividades a realizar.
- Realizar un seguimiento de los clientes para darles atención sobre el tema del recorrido (llamadas telefónicas, E-mails, etc).
- Desarrollar relaciones y realizar seguimiento de la logística.
- Revisar que las actividades del programa vayan relacionadas con los objetivos y predecir posible complicaciones para solucionarlas

Comprensión Interpersonal

- Convocar a reunión de coordinación.
- Convocar a reunión general.
- Establecer constantemente conversaciones con los participantes.
- Tomar decisiones que vayan con el objetivo de proteger el clima y las relaciones entre el grupo.
- Observar constantemente las relaciones Coordinación–Clientes, Coordinación–Coordinación, Participantes–Medio Ambiente.

Liderazgo Grupal

- Persuadir a las personas para que realicen las tareas delegadas.
- Preocuparse por influenciar a las personas en pos de un objetivo.
- Ser capaz de supervisar de forma asertiva las tareas realizadas por los demás.

Competencia	Nivel conductual	Peso
Liderazgo grupal	A3.- Utiliza con Igualdad y Justicia	XXXX
Comprensión interpersonal	A3.- Entiende Significados implícitos y explícitos	XXX
Orientación al logro	A3.- Crea su propia medida de Excelencia	XX
Desarrollo de los demás	A2.- Entrega instrucciones detalladas y presenta motivación por capacitar a los demás	XX
Compromiso Organizacional	A3.- Entiende la importancia de cumplir la misión institucional, cambiando conductas para ello	X

ANEXO 1.- Instrumento:

Entrevista de eventos conductuales

Esta entrevista se realizó de manera personal e individual a cada uno de los sujetos que participaron en el presente trabajo. Además de esta entrevista también se les grabó en su entorno laboral guiando grupos.

¿Cuánto tiempo has desempeñado el cargo guía de ecoturismo?

¿Eres guía de tiempo completo?

¿En qué otras áreas te desempeñas?

¿Cómo y dónde fue que empezaste a realizar las actividades como guía de ecoturismo?

¿Cuál es el propósito del guía de ecoturismo?

¿Cuáles son las principales funciones de tu cargo?

¿Cuáles son las funciones específicas que ayudan al propósito del cargo?

¿Qué tareas son claves para el buen funcionamiento del grupo durante un recorrido?

¿Cómo define si eligió las actividades correctas para el grupo?

¿Me puedes contar algún evento donde hayas salido satisfecho con el resultado del evento y que te hayas sentido feliz con ese resultado?

¿Me puedes contar la situación específica sobre eso?

¿Qué otro evento respecto a las tareas que realiza el guía de ecoturismo te hizo sentir bien con el resultado, un evento concreto, una tarea, parte de las tareas?

¿Quiénes estuvieron involucrados ahí?

¿Qué pensaste y que sentiste en ese momento?

¿Cuándo ya completaron la tarea que pensaste?

¿Y me puedes contar durante la ejecución de algún recorrido en el que tú no te hayas sentido satisfecho con los resultados, o con alguna tarea específica?

¿Me puede dar un caso específico de eso?

¿Se te ha presentado alguna situación de riesgo durante algún recorrido?

¿Qué final tuvo esa historia?

¿Qué acciones tomaste para solucionar esa contingencia?

¿Cuál fue el resultado después de esas decisiones?

¿Tú crees que estos eventos han afectado el resultado de tu desempeño en este trabajo?

¿Qué es lo que más te motiva de este trabajo?

¿Alguna situación específica por la que se creó esa motivación?

¿Me puedes contar como es un día de tu trabajo?

¿Pero, tú participas en todas las actividades o alguien más te apoya?

¿Cuáles son las habilidades principales que tú crees que debe tener cualquier guía de ecoturismo?

¿Tú posees todas esas habilidades?

¿De estas habilidades que tú tienes me puedes explicar a que te refieres con cada una de ellas?

¿Cómo aplicarías cada una de ellas?

¿Cuáles son las habilidades de personalidad, características de personalidad del guía?

¿Y algunos conocimientos técnicos que sean indispensables o críticos para el puesto?

¿Cómo crees tú que te seleccionaron para ocupar el cargo como guía de ecoturismo, que características o cualidades tienes tú que no tienen las demás personas para ocupar este puesto?

¿Y cuáles son los criterios para definir que alguien puede ser guía de ecoturismo?

¿Cómo evalúas que la gente a la que tú consideras capacitada para desempeñar el puesto realmente este capacitada y motivada?

REFERENCIAS

- Fuentes A., (2006), Mejoramiento del proceso de selección en base al modelo de Gestión por competencias (caso [Tesis] aplicado empresa constructora Desco S.A.), Tesis para optar al título de Ing. Ejec. Administración de Empresas, Mención en Recursos Humanos, U. de las Américas.
- Hernández R., Fernández C., Baptista P., (2003), *Metodología de la investigación*, México: McGrawHill.
- Licanqueo B. (2005), Estudio descriptivo: Analizar los significados del relato del psicólogo organizacional, en cuanto a la empleabilidad y la utilización de los método de selección de personal por competencias y/o tradicional. Tesis para optar al título de psicólogo, U. del Valle de México.
- Le Boterf G., (2001), *Ingeniería de las Competencias*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Pereda S., Berrocal F. (2001), *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*, España: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Saracho, (2005), *Un modelo general de gestión por competencias*, Chile: Ril Editores.
- Spencer L. & Spencer S. (1993), *Competence at work models for superior performance*, New wiley & sons, Inc.
- Alles, M. (2002). *Definición de los niveles de competencia. Desempeño por competencias : Evaluación de 360°*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2002). *Gestión por competencias: El Diccionario*. México: Granica.

- Alvarez, M. y De la O, P. (2005). *Evaluación y certificación de competencias laborales en México: el caso de las dependencias del gobierno federal*. Contaduría y Administración. 216, 13-34.
- Barkin, D. y Pailles, C. (1999). NGO-Community Collaboration for Ecotourism: A strategy for Sustainable Regional Development in Oaxaca. Planeta, *Global Journal of Practical Ecotourism*, Sitio Web Accesado 10 de Junio de 2012. <http://www.planeta.com/planeta/99/0499huatulco.html>.
- Björk, P. (2000). Ecotourism from a Conceptual Perspective, an Extended Definition of a Unique Tourism Form, *International Journal of Tourism Research*, No. 2, pp. 189-202.
- Boyatzis, R. (1982). *The component manager*. Nueva York; John Wiley & sons.
- Bringas, N. y Ojeda, L. (2000). *El Ecoturismo ¿Una nueva modalidad de Turismo de masas?*. Economía, Sociedad y Territorio, 2(7), 373-403.
- Bunk, G. P. (1994) *La transmisión de las competencias de la formación y perfeccionamiento profesionales*, Revista Europea de Formación Profesional, 1, 8-14.
- Carballo A. (2007), *Concepción y Perspectivas del Ecoturismo en México*, Planeta.com. Página web accesada 10 de Junio de 2012. <http://www.planeta.com/planeta/98/0898ecotur.html>
- Ceballos-Lascurain, H (1998). *Ecoturismo, Naturaleza y Desarrollo Sostenible*. Primera edición. México, editorial Diana.
- CINTERFOR/ OIT (1996), Formación y trabajo: de ayer para mañana., "*Papeles de la Oficina Técnica*". No. 1. Biblioteca Virtual de la OEI. Educación Técnico Profesional. Cuaderno de Trabajo 1. Primera edición, Montevideo.

- Chung-Herrera, G., Enz, C. y Lankau, M. (2003). *Grooming future hospitality leaders, a competencies model: acquiring hotel-industry expertise pales in a future-oriented competencies model in favor of managers' ethical behavior and strategic management acumen*. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 44, 3-17.
- CONOCER (1997). La normalización u certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). [Página de Internet por Nacional Financiera, Fiduciaria del Fideicomiso de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral]. México: www.conocer.org.mx
- Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (2002). *Competencia laboral: ¿Qué es?*. Recuperado el 10 de Junio de 2012, de <http://www.conocer.org.mx/preg/compe.htm>
- Croall, J. (1995). *Preserve or Destroy: Tourism and the Environment*, Calouste Gulbenkian Foundation, Marstan Press, London.
- Dalziel, M., Cubeiro, J., y Fernández, G. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. España: Deusto.
- Delgado M, Domingo J. *Modelos de Gestión por Competencias*. Recuperado el 10 de Junio de 2012 de: <http://www.gestiondelconocimiento.com>
- Diamantis, D. (1999). The Concept of Ecotourism: Evolution and Trends, Current Issues in Tourism, *Les Roches Management School, Tourism Research Centre*, CH-3975, Bluche Switzerland, 2(2-3) , pp. 93-122
- Galvis, R., Fernández, B. y Valdivieso, M. (2007) *Construcción de perfiles por competencias bajo el enfoque del marco lógico*. Taller presentado en el Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior.

- García, Y., Reyes, L. y Javier, C. (2009). *¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?*, Ciencias Holguín, pp. 1-9, 15(2), Holguín, Cuba.
- Grados, J., Beutelspacher, O. y Castro, M, (2000), *Calificación de Méritos: Evaluación de competencias laborales*.
- Guach, J. (2003), *Gestión basada en competencias laborales*, Cuba.
- Hooghiemstra, T. (1992). *Gestión integral de recursos humanos. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto, 13-42.
- Ibarra, J. (1994). *Can Communities Take the Lead in Developing Mexico's EcoTravel*, Planeta.com, Sitio web accesado 10 de Junio de 2012. <http://www.planeta.com/planeta/99/0599communities.html>
- Ibarra, A. (1997), *Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*. México: CINTERFOR/OIT/CONOCER
- Ibarra, A. (2000). Formación de los recursos humanos y competencia laboral. *Boletín Técnico del Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional*, 149, 95-108.
- Institute of Management & Administration. (2003). Five key competencies Human Resource managers must have to stay current. *Human Resource Department Management Report*. pp. 3-8.
- Irigoin, M., y Vargas, F. (2002). *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Montevideo: Cinterfor.
- Irigoin, M. y Vargas, F. (2002). Certificación de competencias: Del concepto a los sistemas. *Boletín Técnico del Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional*, 152, 75-88.

- Koontz, H. y Wehrich, H. (2002). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Martinez, A. (2008). *El Ecoturismo y su conceptualización*. Cuadernos de Geografía, Departamento de Geografía y ordenación territorial, Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades, División de Estudios Históricos y Humanos.
- Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral. Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: OIT.
- Mertens, L. (1997). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Mertens, L. (1999). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. *Revista de la Confederación Mexicana de Asociaciones de Relaciones Industriales*, 14, 5-19.
- Pamenter, F. (1999). Recruitment management. *Ivey Business Journal*, 64, 60-67
- Paredes, C. (2002). Capacitación por competencias o desarrollo de las competencias y su impacto en el Balanced Score Card. *Proyección Humana: Revista de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos*, 140, 24-27.
- Pedersen, A. (1991). Issues, problems, and lessons learned from ecotourism planning Projects . In J.Kusler *Ecotourism and Resource Conservation: A Selection of Papers* (pp. 61–74). Second international Symposium on Ecotourism and Resource Conservation. Madison: Omnipress.
- QUALEM, Consultoría Empresarial 2002). *Administración de la capacitación por competencias*. Notas técnicas utilizadas para el diplomado en Recursos Humanos en la Universidad de las Américas, Puebla, Pue.

- Quezada, H. (2003). *Competencias laborales: evolución y tipologías*. Recuperado el 10 de Junio de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clevol.htm>
- Saldaña, M. (2003). La certificación de la selección de personal por medio de competencias laborales. *Tesis inédita de Licenciatura en Relaciones Industriales*, Universidad Iberoamericana, Pue.
- Sandwith, P. (1993). *A Hierarchy of Management Training Requirements: The Competency Domain Model*. *Public Personnel Management*, 22, 43-62.
- SECTUR, (2000). “Política y Estrategia Nacional para el Desarrollo Turístico Sustentable: logros y retos”, *Comunicado ST/095/00*, México D.F.
- SECTUR, (2001). *Estudio Estratégico de viabilidad del segmento de ecoturismo en México*, Diciembre 2001, México D.F.
- Spencer, L. y Spencer, M. (1993), *Competence at work. Models for superior performance*. Nueva York: Wiley & sons.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2003). *¿Qué es el CONOCER?* [Página de Internet]. México: www.stps.gob.mx/index2.htm .
- Skrei, S. (1998). “Supporting Grassroots Ecotourism efforts in Central Mexico”, *Planeta, Global Journal of Practical Ecotourism*, Sitio web accesado 10 de Junio de 2012. <http://www.planeta.com/planeta/98/0298greenmex.html>
- UNESCO. (1998). *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción*. Recuperado el 10 de Junio de 2012, de <http://www.unesco.org>
- Vargas (2001), *Capacitación y Empleo*. Panamá: CINTERFOR
- Wallace, G. y Pierce, M. (1996). An evaluation of ecotourism in Amazonas, Brazil. *Annals of Tourism Research* , 23(4),43–73.