

MÉXICO 2010



**GOBIERNO
FEDERAL**

STPS



Catálogo
de competencias clave para
la innovación en el trabajo



Vivir Mejor

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

Subsecretaría de Inclusión Laboral

Catálogo de competencias clave para la innovación en el trabajo

Primera edición: mayo de 2010

Av. Paseo de la Reforma 93 piso 15,
Col. Tabacalera, delegación Cuauhtémoc,
C.P. 06030, México, D.F.
Correo electrónico: subinlab@stps.gob.mx

www.stps.gob.mx

El Catálogo de competencias clave para la innovación en el trabajo fue elaborado por la Dirección General para la Innovación Laboral, como parte de las acciones para el fomento de una cultura de innovación en el trabajo que estimule el desarrollo de capacidades en los trabajadores y ventajas competitivas en las organizaciones mexicanas. Para mayor información, comunicarse al (55) 2000 5100 Ext. 3564 o contactarse por correo electrónico a dginnovacion@stps.gob.mx.

ÍNDICE

Introducción	2
Competencias para la innovación en el trabajo	3
1. Conocimientos	5
2. Habilidades	13
3. Actitudes y valores	29
Conclusiones	40
Bibliografía	41



Introducción

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) reconoce la necesidad de un marco teórico amplio para definir y elegir las competencias humanas más importantes. Más allá de la lectura, la escritura y la computación, ¿qué competencias y habilidades son relevantes para que un individuo pueda llevar una vida exitosa y responsable y que la sociedad logre enfrentar los retos del presente y el futuro? Tal vez la respuesta a este cuestionamiento pareciera ser sencilla, pero no, pues la respuesta dependerá de algunas otras preguntas como ¿qué tipo de sociedad imaginamos y deseamos? La concepción de competencias clave está influida por lo que se valora en las sociedades y por las metas definidas para el desarrollo humano y socioeconómico.¹

¿Por qué son tan importantes las competencias hoy en día? La globalización y la modernización están creando un mundo cada vez más diverso e interconectado. Para comprender y funcionar bien en este mundo, los individuos necesitan, por ejemplo, dominar las tecnologías cambiantes y comprender enormes cantidades de información disponible. También enfrentan desafíos colectivos como sociedades –tales como el balance entre el crecimiento económico y la sostenibilidad ambiental, y la prosperidad con la equidad social-. En estos contextos, las competencias clave que los individuos necesitan satisfacer para alcanzar sus metas se han ido haciendo más complejas, requiriendo de un mayor dominio de ciertas destrezas definidas estrechamente.²

Una competencia es más que conocimientos y destrezas. Involucra la habilidad de enfrentar demandas complejas, apoyándose en y movilizandolos recursos sicosociales (incluyendo destrezas y actitudes) en un contexto en particular. Por ejemplo, la habilidad de comunicarse efectivamente es una competencia que se puede apoyar en el conocimiento de un individuo del lenguaje, destrezas prácticas en tecnología e información y actitudes con las personas que se comunica.³

En el presente documento, las competencias se definen como una combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores adecuados al contexto. Las competencias clave para la innovación son aquellas que todas las personas precisan para su realización y desarrollo personales, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo.

Los cambios globales han significado una transformación respecto a las expectativas de las organizaciones sobre el papel de los trabajadores en la generación de valor agregado y como elemento estratégico de los procesos de innovación, con lo que se pone de manifiesto la necesidad de contar con una fuerza laboral con las competencias adecuadas, capaz de aprender continuamente y de anticiparse al entorno cambiante.

Ante este escenario y con un enfoque basado en la demanda, surgen las siguientes preguntas: ¿qué deben poseer los individuos para funcionar bien en la sociedad tal y como es?, ¿qué competencias deben poseer para encontrar y retener un trabajo?, ¿qué tipo de cualidades de adaptación se requieren para mantenerse al tanto de la tecnología cambiante?⁴

¹ Cabrera, I.; López, S.; Valdés, J. (2007). Competencias: Un valor agregado a la innovación. Memorias del Zdo. Congreso Internacional de innovación Educativa. 12 al 15 de noviembre. México.

² OCDE/USAID (2005). La definición y selección de competencias clave. Resumen ejecutivo.
<http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/O3/O2.parsys.78532.downloadList.94248.DownloadFile.tmp/2005.dscexecutivesummary.sp.pdf>

³ Ibid.

⁴ Ibid.

Competencias para la innovación en el trabajo

El *Catálogo de competencias clave para la innovación en el trabajo* identifica los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que el trabajador mexicano debe poseer; y los empresarios y empleadores fomentar para promover entornos favorables para desarrollar la capacidad creativa e innovadora de los trabajadores y lograr un desempeño superior en el plano individual, grupal y organizacional.

Este documento tiene como objetivo presentar una guía de referencia para las organizaciones, los empleadores, los trabajadores y los recién egresados; identifica y describe las competencias necesarias para interactuar positivamente en los entornos laborales, ser innovador y, en consecuencia, más competitivo.

Los objetivos específicos son:

- Identificar y promover las competencias que el trabajador mexicano debe poseer para desarrollar su capacidad creativa e innovadora.
- Contribuir al desarrollo de capital humano, de acuerdo con las competencias para la innovación que debe poseer un trabajador en la actualidad.
- Guiar a los trabajadores sobre las competencias que contribuyen a mejorar su empleabilidad.

Las competencias seleccionadas son aquellas que promueven la creatividad, la toma de decisiones y el dominio de conocimientos, entre otras, para de esta manera lograr la implementación de cambios y promoción de los mismos, dado que la innovación implica un cambio.

En las empresas innovadoras, los trabajadores reúnen un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que les permiten promover nuevas formas de hacer las cosas y lograr un desempeño superior.

Los **conocimientos** se refieren al conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.⁵

Las **habilidades** son las destrezas y precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerida.⁶

Se define a los **valores** como el conjunto de cualidades compartidas por el personal de una organización que definen el comportamiento ideal de un grupo de personas, cualidades de las personas en la organización que son la base de la cultura deseada en el logro de la visión y misión.⁷

Mientras que las **actitudes** refieren al comportamiento de un individuo a responder de una manera característica ante alguna situación.

El cuadro siguiente presenta las competencias que deben poseer los trabajadores para innovar, éstas se encuentran enfocadas a la integración del trabajador con el entorno laboral, a la adaptabilidad y al ser propositivo mediante el empleo de técnicas y herramientas de vanguardia, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas y optimizar el tiempo, así como recursos, para impactar positivamente en su desempeño y en la productividad de la empresa.

A continuación se describen las competencias, así como el grado de dominio, donde el inciso A corresponde al nivel de mayor dominio y el D al de menor.

⁵ Alles, M. (2009). Diccionario de Competencias. Argentina: Ediciones Granica.

⁶ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Observatorio Laboral, Glosario de términos. Consultado el 13 de julio de 2009 en: http://www.observatoriolaboral.gob.mx/wb/ola/ola_glosario_de_terminos

⁷ Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2009). Modelo del Premio Nacional de Trabajo. México.

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS CLAVE PARA LA INNOVACIÓN EN EL TRABAJO

1. CONOCIMIENTOS

- Aseguramiento de la calidad
- Conocimiento técnico específico de la función que se realiza
- Estadística básica y herramientas de medición
- Gestión de recursos
- Gestión del conocimiento
- Liderazgo
- Tecnologías de la información

2. HABILIDADES

- Análisis y solución de problemas
- Capacidad de adaptación
- Capacidad de aprender
- Comunicación
- Cálculos numéricos y lógica
- Liderazgo colaborativo
- Negociación
- Orientación al cliente
- Pensamiento conceptual
- Pensamiento creativo
- Pensamiento crítico
- Pensamiento estratégico
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

3. ACTITUDES Y VALORES

- Autonomía
- Colaboración y cooperación
- Compromiso con la calidad y la mejora continua
- Ética
- Fortaleza
- Identificación e integración con la organización
- Motivación
- Proactividad
- Respeto a la diversidad y participación incluyente
- Responsabilidad social

1. CONOCIMIENTOS



1. CONOCIMIENTOS

Aseguramiento de la calidad

Definición

Conocimiento sobre cuáles son las características deseables de un producto o servicio para satisfacer las necesidades de clientes y, en consecuencia, hacer satisfactorio el producto o servicio, además contempla el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, requisitos de usuarios y la adecuación al uso.⁸

Descripción

Busca satisfacer puntualmente las necesidades y expectativas de los consumidores del segmento en el que se encuentran, mediante la comunicación precisa a los trabajadores de las especificaciones, los planos, el estándar interior de la empresa.⁹

- A.** Capacidad para: promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro o superación de los resultados esperados, y fijar estándares de calidad retadores. Realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. Fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización y alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios o productos que se brindan. Fomentar igual actitud en otros a través del ejemplo.
- B.** Capacidad para: orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados bajo estándares de calidad establecidos. Participar proactivamente en la fijación de las metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento. Realizar el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores, a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la organización para tal fin. Motivar a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera.
- C.** Capacidad para: mantener una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. Asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Realizar el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores.
- D.** Capacidad para: demostrar, a través de su comportamiento, una firme pre-disposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados y asumir metas desafiantes. Realizar el control de su propio trabajo.

⁸ CANACINTRA, Secretaría de Economía, JICA (2005). Formación de consultores PYME 2005, módulo VI, Innovación.

⁹ Adaptado de CANACINTRA, Secretaría de Economía, JICA (2005). Formación de consultores PYME 2005, módulo VI, Innovación.

Conocimiento técnico específico de la función que se realiza

Definición

Capacidad e inquietud por ampliar y poner en práctica los conocimientos técnicos, profesionales y/o de gestión relativos a una función.¹⁰

Descripción

Poseer y mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.¹¹

- A.** Capacidad para: entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aún los más complejos, y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Implica ser reconocido como experto de la comunidad donde actúa.
- B.** Capacidad para: entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aún los más complejos, y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo.
- C.** Capacidad para: entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener de manera constante su interés por aprender. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia. Constituirse como referente en su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo.
- D.** Capacidad para: entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos relacionados con su función, y mantener de manera constante su interés por aprender. Compartir con otros sus conocimientos y experiencias.

¹⁰ Análisis de las competencias personales y profesionales en trabajadores de pequeñas empresas (Economía social)
http://www.fedap.es/congreso_santiago/trabajos/c162/c162.htm consultado el 9 de marzo del 2009.

¹¹ Alles, M. (2009). Diccionario de Competencias. Argentina: Ediciones Granica.

Estadística básica y herramientas de medición

Definición

Métodos utilizados para la recolección, presentación, organización y análisis de datos para explicar algún fenómeno que permite tanto la deducción de conclusiones como la toma de decisiones de acuerdo con los resultados del análisis.

Descripción

Conocimientos de los conceptos estadísticos que se requieren para desarrollar determinadas funciones y análisis, reconocer las limitaciones y los alcances de las conclusiones obtenidas de éste, al igual que conocimiento sobre la utilización de herramientas de medición que permitan realizar investigación en diversas áreas dentro de la organización.

- A.** Capacidad para: entender, promover, demostrar, asesorar e implementar a nivel de experto métodos y modelos estadísticos; tomar decisiones y emprender nuevos proyectos. Compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su estadística y herramientas de medición. Implica ser reconocido como experto de la comunidad donde actúa.
- B.** Capacidad para: desarrollar nuevos métodos estadísticos y nuevas técnicas, así como asegurarse del correcto funcionamiento y aplicación de los modelos y herramientas ya establecidos. Compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo.
- C.** Capacidad para: aprovechar las herramientas de medición, modelos y métodos estadísticos que existen dentro de la organización y aprovechar estos recursos para la solución de problemas y hacer eficiente la toma de decisiones, mantener de manera constante su interés por aprender. Constituirse como referente en su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo.
- D.** Capacidad para: reconocer, entender y poner en práctica las diferentes herramientas de medición, modelos y métodos estadísticos que existen dentro de la organización relacionados con su función, y mantener de manera constante su interés por aprender. Compartir con otros sus conocimientos y experiencias.

Gestión de recursos

Definición

Administración de los recursos materiales, financieros y humanos que se encuentran disponibles, de la manera más eficiente y más económica, para obtener los resultados deseados.

Descripción

Capacidad de aprovechar el tiempo y rendir con eficacia la jornada laboral, implica la optimización de energía encaminada a objetivos de acuerdo al establecimiento de prioridades, elaboración del plan de trabajo y visión integral, es decir, respecto al equipo de trabajo y la organización. Es el aprovechamiento del potencial del trabajo humano con enfoque a favor de las actividades laborales, dominando, controlando y evitando el estrés.

- A.** Desarrolla planes de capacitación del personal para que aumente su desempeño, así como el empleo de recursos tecnológicos y equipo que contribuya a mejorar la productividad de la empresa, y contempla escenarios para el óptimo uso de los recursos financieros. Evita la existencia de recursos ociosos.
- B.** Reconoce y aplica las técnicas de planeación, organización, dirección y control de recursos y potencial del trabajo, que aseguren el logro de los objetivos organizacionales, con la asignación eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales, así como del tiempo.
- C.** Propone cambios para una mejor organización del tiempo, asignación de actividades al personal y un uso más eficiente de los recursos financieros y materiales.
- D.** Verifica que las personas realicen las actividades encomendadas en el tiempo programado, asigna recursos materiales y financieros de acuerdo con la disponibilidad y las necesidades.

Gestión del conocimiento

Definición

Utilización de herramientas que permiten explotar plenamente uno de los activos intangibles de las organizaciones, como lo es el conocimiento. Considera la gestión del conocimiento documentado, así como una experiencia práctica valiosa que puede volverse a utilizar. Está basada en conocimientos colectivos y relevantes sobre la empresa y la necesidad de dichos conocimientos.¹²

Descripción

Se da a través de prácticas apoyadas en una serie de herramientas, técnicas y metodologías que permiten identificar cuáles son los conocimientos más adecuados para llevar a cabo actividades presentes y desarrollar planes a futuro, conseguir la disponibilidad de dichos conocimientos y protegerlos y utilizarlos eficazmente, con el fin de llevar a cabo, de forma excelente, las actividades de la organización.

- A.** Promueve nuevos negocios basados en el conocimiento. Establece la creación e intercambio de conocimiento como criterios de carreras profesionales. Se centra en la innovación.
- B.** Integra la gestión del conocimiento en los procesos dentro de la organización, igualmente implementa y conecta plataformas estándar. Establece comunidades de conocimiento como organizaciones virtuales.
- C.** Desarrolla e implementa mapas de gestión del conocimiento en las organizaciones. Establece las mejores prácticas y el intercambio del conocimiento.
- D.** Suministra la infraestructura, servicio y formación iniciales. Define el mapa y marco corporativo de la gestión del conocimiento.

¹² Adaptado de Andreu, R. et al. (2006). Mejorar la gestión de las empresas. Algunos de los mejores casos del IESE. Madrid: McGraw-Hill.

Liderazgo

Definición

Capacidad de asumir el papel de dirigente de un grupo o equipo de trabajo, deseando guiar a los demás implicándolos en el desarrollo de las metas y objetivos, al jugar un papel activo en el desarrollo de la empresa y el equipo.¹³

Descripción

Poseer una inteligencia un tanto superior a la de los subordinados, mostrar madurez en el aspecto emocional y una amplia gama de intereses, estar orientado a resultados, tener motivación para alcanzar metas y, una vez alcanzadas, buscar nuevas, presentar integridad, influir en otros, tomar decisiones difíciles.¹⁴

- A.** Capacidad para: diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo.
- B.** Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores, a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo.
- C.** Capacidad para: proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas, con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores, a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Implica propiciar un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de corto plazo.
- D.** Capacidad para: asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores, a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

¹³ Análisis de las competencias personales y profesionales en trabajadores de pequeñas empresas (Economía social)
http://www.fedap.es/congreso_santiago/trabajos/c162/c162.htm consultado el 9 de marzo del 2009.

¹⁴ Hellriegel, D; Slocum, Jr. J. W. (2004). Comportamiento organizacional. México: International Thomson.

Tecnologías de la información

Definición

Es la capacidad del trabajador para llevar a cabo su labor de manera eficiente y práctica gracias al uso de tecnologías de información y comunicaciones (TIC's), dentro del marco de la sociedad de información y la nueva economía global. Implica conocer, al menos, el uso de tecnologías multimedia para recuperar, verificar, procesar, almacenar, presentar e intercambiar en tiempo y forma datos que permitan generar conocimiento e información. Comporta hacer uso habitual de los recursos tecnológicos disponibles para resolver problemas reales de modo eficiente.

Descripción

Identificar los componentes básicos y el uso elemental de TIC's para desempeñar su trabajo, dominar lenguajes específicos (textual, numérico, icónico, sonoro, visual y gráfico), así como su aplicación en distintas situaciones y contextos de los diferentes tipos de información, sus fuentes, posibilidades y localización, procesar y gestionar adecuadamente información abundante y compleja, resolver problemas reales, tomar decisiones, trabajar en entornos colaborativos y generar ideas razonables y creativas.

- A.** Capacidad para: entender, conocer, diseñar y poner en práctica a nivel de experto las tecnologías de información y comunicación, capaz de diseñar y de construir sistemas de TIC's de envergadura y complejos; tendrá la capacidad de concebir y de escribir sistemas de programas grandes y complejos, que trabajen bien, durante un periodo correcto, incluyendo documentación, estilo y legibilidad; además, podrá juzgar y evaluar programas grandes realizados por otros y decidir cuándo un problema debe resolverse por medio de TIC's. Constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos.
- B.** Capacidad para: entender, conocer las tecnologías de información y comunicación, capaz de diseñar y de construir sistemas de TIC's; tendrá la capacidad de concebir y de escribir sistemas de programas grandes y complejos, que trabajen bien, durante un periodo correcto, incluyendo documentación, estilo y legibilidad. Constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos.
- C.** Capacidad para: aprovechar las tecnologías de información y comunicación, capaz de diseñar y de construir sistemas de TIC's; tendrá la capacidad de responder inquietudes sobre sistemas de programas grandes y complejos. Constituirse en un referente dentro de su área de trabajo por sus conocimientos.
- D.** Capacidad para: reconocer y poner en práctica diferentes aspectos relacionados con las tecnologías de información y comunicación, mantener de manera constante su interés por aprender.

2. HABILIDADES



2. HABILIDADES

Análisis y solución de problemas

Definición

Es la capacidad del trabajador para aplicar metodologías que le permitan estructurar estrategias para solucionar dificultades que se presentan en la vida laboral, desde el ámbito personal, técnico-profesional y de relaciones intrapersonales. Esto lleva implícito el análisis de escenarios para llevar a la mesa de alternativas una serie de posibilidades para resolver de manera favorable las actividades laborales que impactan en la productividad y competitividad. La dinámica de esta competencia favorece el desarrollo del rumbo a la innovación en el trabajo, cuando permite al trabajador articular soluciones para el beneficio de la empresa.¹⁵

Descripción

Transferencia de conocimiento, habilidades y/o experiencia acumulada de los trabajadores en la identificación, análisis y solución de una problemática o en el mejoramiento o innovación de un proceso, servicio, producto o en la organización interna de la empresa; así como en las áreas de oportunidad, implementar acciones preventivas correctivas permanentes, manejar hechos y datos, analizar escenarios.

- A.** Aplica metodologías y estructura, estrategias para atender problemas que se pueden presentar de manera recurrente y no recurrente. Resuelve de manera favorable para las partes involucradas.
- B.** Identifica y anticipa la causa del problema y plantea soluciones posibles.
- C.** Anticipa escenarios, probables causas, viabilidad de las soluciones y las consecuencias de aplicar cada una de ellas.
- D.** Identifica o descubre soluciones efectivas o adaptativas para los problemas específicos encontrados en la vida cotidiana.

¹⁵ Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2009). Modelo del Premio Nacional de Trabajo. México.

Capacidad de adaptación

Definición

Predisposición y capacidad para soportar los cambios de estructuras, de procesos y de estilos de dirección, aceptación de nuevas tecnologías y capacidad de reaccionar positiva y rápidamente al entorno y realizar eficazmente nuevas tareas.

Descripción

Reconocer e implementar adaptaciones necesarias o transformaciones totalmente nuevas de la gente, tareas, estrategias, estructuras o tecnologías en el área de responsabilidad de la persona. Aportar el liderazgo en procesos de cambio planeado, diagnosticar la presión y resistencia al cambio en situaciones específicas. Aplicar un modelo de sistemas y otros procesos para introducir y realizar el cambio organizacional. Ser capaz de identificar temas clave y diagnosticarlos, buscar, ganar, compartir y aplicar nuevos conocimientos en la búsqueda de mejoras constantes, creatividad y enfoques o metas totalmente nuevos.¹⁶

- A.** Capacidad para: comprender y apreciar (otorgar un valor especial) perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo a la organización), medios y personas. Llevar a cabo una revisión crítica de las estrategias y objetivos de su área, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Si corresponde, implica la capacidad de hacer una revisión crítica de las estrategias de la organización en su conjunto, y proponer los cambios pertinentes.
- B.** Capacidad para: comprender y considerar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno y externo a la organización), medios y personas. Llevar a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones.
- C.** Capacidad para: comprender perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Llevar a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad, y proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones.
- D.** Capacidad para comprender perspectivas diferentes, y cambiar conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones.

¹⁶ Hellriegel, D; Slocum, Jr. J. W. (2004). Comportamiento organizacional. México: International Thomson.

Capacidad de aprender

Definición

Capacidad de aprender es la habilidad para iniciar el aprendizaje y persistir en él. Las personas deben ser capaces de organizar su propio aprendizaje y de gestionar el tiempo y la información eficazmente, ya sea individualmente o en grupos. Esto conlleva ser consciente del propio proceso de aprendizaje y de las necesidades de aprendizaje de cada uno, determinar las oportunidades disponibles y ser capaz de superar los obstáculos con el fin de culminar el aprendizaje con éxito. Significa adquirir, procesar y asimilar nuevos conocimientos y capacidades, así como buscar orientaciones hacia el uso de ellas.¹⁷

Descripción

Reflexionar sobre las áreas del conocimiento de interés prioritario en el contexto laboral, reconocer los conocimientos y habilidades que se requieren adquirir, actualizar o mejorar, identificar brechas que puedan existir entre las propias competencias y las que se requieren para ejercer un trabajo, acercamiento a los medios de información que proveen el conocimiento y percibir el aprendizaje como un proceso a lo largo de toda la vida. Actualizar de manera continua conocimientos y habilidades, relacionar los conocimientos previos con los nuevos para construir uno nuevo.

- A.** Conoce las capacidades que entran en juego en el aprendizaje. Selecciona y trata la información, incluidos los recursos tecnológicos. Plantea preguntas. Identifica y maneja la diversidad de respuestas posibles ante una misma situación o problema utilizando diversas estrategias y metodologías que permitan afrontar la toma de decisiones, racional y críticamente, con la información disponible. Obtiene información -ya sea individualmente o en colaboración- y, muy especialmente, para transformarla en conocimiento propio, relacionando e integrando la nueva información con los conocimientos previos y con la propia experiencia personal. Aplica los nuevos conocimientos y capacidades en situaciones parecidas y contextos diversos.
- B.** Es consciente de lo que se sabe y de lo que es necesario aprender, de cómo se aprende, y de cómo se gestionan y controlan de forma eficaz los procesos de aprendizaje, optimizándolos y orientándolos a satisfacer objetivos personales. Conoce las propias potencialidades y carencias, sacando provecho de las primeras y teniendo motivación y voluntad para superar las segundas desde una expectativa de éxito. Aumenta progresivamente la seguridad para afrontar nuevos retos de aprendizaje.
- C.** Conoce sus propias capacidades (intelectuales, emocionales, físicas), del proceso y las estrategias necesarias para desarrollarlas. Sabe lo que puede hacer por sí mismo y lo que puede hacer con ayuda de otras personas o recursos. Tiene un sentimiento de competencia personal que redundará en la motivación, la confianza en uno mismo y el gusto por aprender.
- D.** Es capaz de continuar aprendiendo de manera cada vez más eficaz y autónoma, de acuerdo con los propios objetivos y necesidades.

¹⁷ Comisión de las Comunidades Europeas (2005). Propuesta de Recomendación del parlamento europeo y del consejo sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente. Bruselas.

Comunicación

Definición

Constituye una herramienta indispensable para "compartir información" y lograr una gerencia abierta, basada en la generación de relaciones de confianza que permitan reforzar el sentido de pertenencia de todos los miembros de la organización. Como competencia, ésta constituye la habilidad para seleccionar un comportamiento comunicativo que sea tanto apropiado como efectivo para cada situación. Su finalidad es el desarrollo de la competencia para transmitir un mensaje a partir de la claridad, precisión, pertinencia en el contexto y el objetivo (informar o persuadir).¹⁸

Se comunica con eficacia, al utilizar ambos tipos de comunicación: formal e informal, y proporciona datos específicos para respaldar sus observaciones y sus conclusiones.¹⁹

Descripción

Es el proceso de transmisión y recepción de pensamientos, hechos, creencias (valores), actitudes y sentimientos, mediante uno o más medios de difusión que generan una respuesta. El manejo de la comunicación incluye la habilidad global de usar todos los modos de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos en forma verbal, de escucha, no verbal, escrita, electrónica y otras semejantes para transferir e intercambiar información y emociones, retroalimentar de manera constructiva a otras personas, al igual que participar en la escucha activa.²⁰

- A.** Capacidad para: escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Desarrollar redes de contactos formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.
- B.** Capacidad para: escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados, a fin de lograr comunicaciones efectivas. Minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.
- C.** Capacidad para: comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener información que necesita para sus tareas.
- D.** Capacidad para: escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Realizar las preguntas adecuadas, a fin de obtener la información que necesita.

¹⁸ Calderón Hernández, G.; Semillero de Investigación (2006). Competencias distintivas en las PYMES: un aporte desde gestión humana. Bogotá, Colombia. Innovar.

¹⁹ Cardona, P. (2000). Desarrollo y Evaluación de Competencias Gerenciales. Evaluating and Developing Management Competencies, IESE. España.

²⁰ Hellriegel, D; Slocum, Jr. J. W. (2004). Comportamiento organizacional. México: International Thomson.

Cálculos numéricos y lógica

Definición

Es la capacidad del trabajador para utilizar y relacionar los números, sus operaciones básicas, los símbolos y las formas de expresión y razonamiento matemático, para resolver problemas relacionados con el mundo laboral.

Descripción

Habilidad para interpretar y expresar con claridad y precisión información, datos y argumentaciones. Supone aplicar destrezas y actitudes para razonar matemáticamente, comprender una argumentación, expresarse y comunicarse en el lenguaje matemático, científico y tecnológico, utilizando las herramientas de apoyo adecuadas dentro del ámbito laboral.

- A.** Capacidad para: diseñar e implementar y poner en métodos matemáticos para el estudio y la solución sistemática de problemas reales. Asesora y domina poderosas técnicas matemáticas y computacionales cuya utilidad y eficiencia han sido bien establecidas en la práctica, y puede acceder con facilidad al estudio y dominio de nuevas tecnologías. Constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos.
- B.** Capacidad para: desarrollar y emplear métodos matemáticos para el estudio y la solución sistemática de problemas reales. Constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos.
- C.** Capacidad para: aprovechar métodos matemáticos para el estudio y la solución sistemática de problemas reales. Constituirse en un referente dentro de su área de trabajo por sus conocimientos.
- D.** Capacidad para: reconocer métodos matemáticos para la solución de problemas reales, aplica conocimientos básicos de matemáticas para el desarrollo de su trabajo y muestra posibles soluciones a los diferentes problemas que se presentan.

Liderazgo colaborativo

Definición

Habilidad para la creación de entornos que estimulen la iniciativa, el aprendizaje y el desarrollo del talento, a través del trabajo en equipo para el logro de los objetivos organizacionales.²¹

Descripción

Dirigir y participar en el proceso de establecer metas claras de desempeño para el equipo, precisar responsabilidades y tareas, demostrar un sentido de rendición de cuentas mutua y personal para el logro de las metas del equipo, solucionar los conflictos personales y los relacionados con las tareas que existan, evaluar el desempeño propio y del equipo en relación con las metas.

- A.** Se diseñan estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que aseguran una óptima conducción de las personas, el desarrollo del talento y la innovación, como parte de la cultura de la organización. Valores tales como: compromiso con la innovación, capacidad para asumir riesgos, responsabilidad social y visión compartida, predominan en la organización en su conjunto.
- B.** Se proponen y diseñan procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que aseguran la adecuada conducción de las personas, el desarrollo de talento y la mejora continua. Prevalecen valores como: iniciativa, proactividad, motivación, respeto a la diversidad.
- C.** Se propicia un clima organizacional armonioso y desafiante. Se proponen cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas y se asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo del talento. Los valores que imperan son: compromiso con la mejora continua, participación incluyente, seguridad y autoconfianza.
- D.** Se promueve un clima organizacional armonioso y se asegura una adecuada conducción de personas. Prácticamente la relación es jefe-subordinados. Imperan valores como: cooperación, respeto, lealtad, obediencia.

²¹ Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2009). Modelo del Premio Nacional de Trabajo. México

Negociación

Definición

Habilidad para el desarrollo de estrategias y medios para solucionar divergencias y encontrar soluciones a problemas que satisfagan todas las partes del conflicto.²²

Descripción

Reconocer problemas mutuos, identificar y evaluar alternativas, expresar de manera abierta sus preferencias y llegar en forma conjunta a una solución mutuamente aceptable. Es un proceso en que dos o más personas o grupos, con metas comunes y contrarias, expresan y examinan propuestas específicas para un posible acuerdo.²³

- A.** Capacidad para: persuadir a otras personas y exhibir actitudes que generen un impacto positivo en los demás, a fin de producir cambios de opiniones, enfoques o posturas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Desarrollar conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales como base para alcanzar el resultado esperado. Desarrollar estrategias complejas que le permitan influir en otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.
- B.** Capacidad para: persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Utilizar tales argumentos con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado. Influir en otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.
- C.** Capacidad para: persuadir a otras personas de las que se necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas. Llevar a cabo negociaciones que persuadan a la contraparte y contemplar sus intereses y los de la organización.
- D.** Capacidad para persuadir a los integrantes de la propia área de trabajo en asuntos específicos que sean de su incumbencia, a través de negociaciones y argumentaciones veraces y honestas.

²² Oficina Internacional del Trabajo (2008). Calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo.

²³ Hellriegel, D; Slocum, Jr. J. W. (2004). Comportamiento organizacional. México: International Thomson.

Orientación al cliente

Definición

Capacidad de determinar las necesidades y expectativas de los clientes, que respondan de manera rápida y efectiva a dichas necesidades.²⁴

Descripción

Analizar lo que el cliente quiere o lo que "puede querer", probar nuevos productos y/o servicios, interpretar las necesidades potenciales, estudiarlas y comprenderlas para posicionar los productos y/o servicios, consiguiendo orientar el trabajo, la búsqueda de nuevas alternativas e intentar cosas nuevas.²⁵

- A.** Capacidad para: crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, y reforzar de ese modo el prestigio organizacional. Constituirse en un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.
- B.** Capacidad para: anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Proponer en su área acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades. Establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.
- C.** Capacidad para: actuar orientada a la satisfacción del cliente (interno y externo). Mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos esperan.
- D.** Capacidad para interpretar las necesidades del cliente (interno o externo, según corresponda), solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes.

²⁴ Cardona, P. (2000). Desarrollo y Evaluación de Competencias Gerenciales. Evaluating and Developing Management Competencies, IESE. España.

²⁵ Carballo, Roberto (2006). Innovación y gestión del conocimiento. Díaz de Santos. España.

Pensamiento conceptual

Definición

Capacidad para comprender la interacción de las partes que conforman un fenómeno, un problema, una organización para analizar y entender su funcionamiento y proponer soluciones a los problemas que se presenten.

Descripción

Capacidad para: identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución. Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.²⁶

- A.** Capacidad para: diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan identificar problemas, detectar información significativa/clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Promover en otros el desarrollo de la capacidad de entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr la mejor solución. Aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.
- B.** Capacidad para: diseñar métodos de trabajo para su área que permitan identificar problemas, detectar información significativa/clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos y modelos, incluso en situaciones difíciles. Entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave e identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr la mejor solución. Aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.
- C.** Capacidad para: identificar problemas, información significativa/clave, vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir modelos, incluso en situaciones difíciles. Entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave e identificar las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr su solución. Aplicar razonamiento creativo, inductivo y conceptual.
- D.** Capacidad para: identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas. Entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes, y establecer prioridades para su solución. Utilizar el razonamiento inductivo o conceptual.

²⁶ Alles, M. (2009). Diccionario de Competencias. Argentina: Ediciones Granica.

Pensamiento creativo

Definición

Es la capacidad que permite hallar relaciones y soluciones novedosas, a partir de informaciones ya conocidas y que abarca no sólo la posibilidad de solucionar un problema ya conocido, sino también implica la posibilidad de descubrir una oportunidad allí donde sólo se vislumbraban dificultades. Es una competencia que fomenta la empleabilidad en aras de hacer más eficiente su desempeño laboral. Constituye una herramienta psicológica y pedagógica para colaborar en la solución de problemas, al fomentar los modos de actuar y conducirse dentro de un ámbito laboral.

Descripción

Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o con los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.²⁷

- A.** Capacidad para: presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos y externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes, y aplicables tanto a su puesto como a la organización a la cual pertenece, a la comunidad y/o a los clientes, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en la organización y el mercado por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas añadiendo valor.
- B.** Capacidad para: presentar soluciones a problemas o situaciones relacionadas con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
- C.** Capacidad para: presentar soluciones a problemas o situaciones relacionadas con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos habituales con que se han solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo. Implica ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo, por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
- D.** Capacidad para aplicar/recomendar soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares. Implica ser un referente para sus compañeros de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas que agregan valor.

²⁷ Alles, M. (2009). Diccionario de Competencias. Argentina: Ediciones Granica.

Pensamiento crítico

Definición

Capacidad para analizar y evaluar ideas establecidas, cuestionar cuando se considera necesario y proponer alternativas basándose en experiencia, investigación y razonamiento.

Descripción

Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.²⁸

- A.** Capacidad para: comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. Interrelacionar dichos componentes, establecer vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir. Desarrollar cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de la situación.
- B.** Capacidad para: interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa-efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias en una acción o cadena de acontecimientos. Identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación complejos.
- C.** Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia.
- D.** Capacidad para desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema.

²⁸ Alles, M. (2009). Diccionario de Competencias. Argentina: Ediciones Granica.

Pensamiento estratégico

Definición

Capacidad de planear, identificar y evaluar la ruta fundamental para definir y alcanzar los objetivos de la organización, así como de definir el conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.²⁹

Descripción

Dirigir el pensamiento para generar algo concreto que se pueda aplicar en los puestos de trabajo, que sirva de guía para alcanzar las metas deseadas, a partir de un plan definido, comprender las rutas más adecuadas para alcanzar cualquier objetivo.³⁰

- A.** Capacidad para: comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar el uso de las fortalezas internas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadoras, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo. Constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.
- B.** Capacidad para: comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto y mediano plazo en la organización. Modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas internas, actuar sobre las debilidades, y considerar las oportunidades que ofrece el contexto. Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. Comprender que el objetivo último de las acciones de las distintas áreas es que se reflejen de manera positiva en el resultado corporativo.
- C.** Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto plazo. Capacidad para proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, a fin de mejorar la utilización de los recursos y fortalezas, y reducir las debilidades. Capacidad para actuar y/o conducir al grupo a su cargo en función de los objetivos corporativos en su conjunto.
- D.** Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad, en función de las necesidades y características organizacionales.

²⁹ Huerta, J. J.; Rodríguez, G. (2006). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Educación.

³⁰ Carballo, R. (2006). Innovación y gestión del conocimiento. Díaz de Santos. España.

Toma de decisiones

Definición

Capacidad para identificar problemas, reconocer información significativa, analizar datos relevantes, diagnosticar posibles causas, aportar soluciones apropiadas y medidas de manera oportuna.³¹

Descripción

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.³²

- A.** Capacidad para: encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Establecer mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.
- B.** Capacidad para: tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
- C.** Capacidad para: generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización en función de los objetivos organizacionales.
- D.** Capacidad para generar más de una opción frente a cada situación a resolver, aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido y ejecutar las opciones elegidas según los procedimientos vigentes.

³¹ Análisis de las competencias personales y profesionales en trabajadores de pequeñas empresas (Economía social)
http://www.fedap.es/congreso_santiago/trabajos/c162/c162.htm consultado el 9 de marzo del 2009.

³² Alles, M. (2009). Diccionario de Competencias. Argentina: Ediciones Granica.

Trabajo en equipo

Definición

Trabajar de manera complementaria, al unir esfuerzos y disponer de las propias habilidades y conocimientos en torno al logro de un objetivo común, para representar un conjunto de valores que fomenta el escuchar y responder constructivamente a los puntos de vista expresados por otros, otorgándoles el beneficio de la duda, dándoles apoyo y reconocimiento de sus intereses y logros. Tales valores ayudan a los equipos a desempeñarse y también promueven el desempeño individual, así como el desempeño de toda una organización.³³

Descripción

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto a los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.³⁴

- A.** Capacidad para: fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
- B.** Capacidad para: fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
- C.** Capacidad para: fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.
- D.** Capacidad para: colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

³³ Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2009). Modelo del Premio Nacional de Trabajo. México.

³⁴ Alles, M. (2009). Diccionario de Competencias. Argentina: Ediciones Granica.

3. ACTITUDES Y VALORES



3. ACTITUDES Y VALORES

Autonomía

Definición

Utiliza su propio juicio al tomar decisiones, más que simplemente reaccionar al ambiente o a las opiniones de otros.³⁵

Descripción

Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.³⁶

- A.** Capacidad para: fijar políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente, y diseñar métodos de trabajo que les permitan idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.
- B.** Capacidad para: desarrollar métodos de trabajo que permitan a sus colaboradores actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos con decisión e independencia de criterio. Desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficiencia y eficacia ante nuevos requerimientos. Promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.
- C.** Capacidad para: actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan.
- D.** Capacidad para actuar proactivamente y brindar soluciones a problemas y/o retos. Responder con rapidez, eficiencia y eficacia ante nuevos requerimientos. Utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente.

³⁵ Cardona, P. (2000). Desarrollo y Evaluación de Competencias Gerenciales. Evaluating and Developing Management Competencies, IESE. España.

³⁶ Alles, M. (2009). Diccionario de Competencias. Argentina: Ediciones Granica.

Colaboración y cooperación

Definición

Disposición a la acción para contribuir al logro de los objetivos organizacionales, de equipo, de proyecto. Se define por la relación entre un grupo de personas e incluye el compromiso con las relaciones mutuas y las metas: una estructura desarrollada conjuntamente y la responsabilidad compartida, autoridad mutua, por los éxitos y el compartimiento de los recursos y las recompensas.³⁷

Descripción

Capacidad para brindar apoyo a otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.³⁸

- A.** Capacidad para: brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.
- B.** Capacidad para: brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlos en el cumplimiento de sus objetivos. Crear relaciones de confianza. Utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos.
- C.** Capacidad para: apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.
- D.** Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

³⁷Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2009). Modelo del Premio Nacional de Trabajo. México.

³⁸Alles, M. (2009). Diccionario de Competencias. Argentina: Ediciones Granica.

Compromiso con la calidad y la mejora continua

Definición

Responsabilidad para propiciar las acciones que ayuden a la optimización y desarrollo en los procesos dentro de una organización para asegurar un crecimiento constante.

Descripción

Trabajar con cierta autonomía y focalizar los esfuerzos hacia objetivos concretos que conduzcan a la innovación y favorezcan la libertad, al observar que los productos y/o servicios pueden mejorarse.

- A.** Capacidad para: actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en toda la organización. Definir y diseñar procesos y políticas organizacionales, a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en toda la organización. También, ser un referente de la organización y en la comunidad donde se actúa.
- B.** Capacidad para: actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en el área bajo su responsabilidad. Aplicar políticas y diseñar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su área.
- C.** Capacidad para: actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el sector bajo su responsabilidad. Aplicar políticas e implementar procesos organizacionales con el fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares adecuados a su sector.
- D.** Capacidad para: actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en su puesto de trabajo. Aplicar políticas y directivas recibidas de sus superiores con el propósito de obtener los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad esperados. También ser referente para sus compañeros por su compromiso.

Ética

Definición

Políticas, normas y valores de la empresa que determinan la actuación y comportamiento íntegro de las personas ante el mercado, el Estado y la sociedad.³⁹

Descripción

Identificar y describir los principios de la toma de decisiones y de una conducta ética, evaluar los aspectos éticos al considerar cursos alternos de la acción, aplicar las disposiciones y regulaciones gubernamentales, así como las reglas de conductas del patrón, tomar decisiones y emprender acciones dentro del nivel de responsabilidad y autoridad de una persona, demostrar dignidad y respeto para otros en relaciones de trabajo, así como emprender acciones en contra de prácticas discriminatorias, en la medida que esto sea factible, en lo individual y en términos del puesto de la persona, demostrar honestidad y apertura en comunicación, limitada sólo por consideraciones legales, de privacidad y competitivas.⁴⁰

- A.** Capacidad para: estructurar la visión, misión, valores y estrategias de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto, tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Priorizar valores y buenas costumbres, aun por encima de intereses propios y de la organización, y establecer relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en todos los ámbitos de su vida.
- B.** Capacidad para: dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto, tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Priorizar valores y buenas costumbres, aun por encima de intereses propios y del área a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.
- C.** Capacidad para: conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Priorizar valores y buenas costumbres, aun por encima de intereses propios y del sector a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas, sobre la base del respeto. Implica ser modelo en su área de actuación por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.
- D.** Capacidad para: actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización. Respetar valores y buenas costumbres, aun por encima de intereses propios, y establecer relaciones con otras personas sobre la base del respeto. Ser modelo para sus compañeros por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.

³⁹ Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2009). Modelo del Premio Nacional de Trabajo. México.

⁴⁰ Hellriegel, D; Slocum, Jr. J. W. (2004). Comportamiento organizacional. México: International Thomson.

Fortaleza

Definición

Convicción relacionada con valores como la prudencia y la sensatez para optar por la posición intermedia ante las distintas circunstancias, sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como timorato.

Descripción

Capacidad para obrar asumiendo un punto medio en cualquier situación. Se entiende por punto medio vencer el temor y huir de la temeridad.

- A.** Capacidad para idear, diseñar e implementar políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de que la organización en su conjunto, así como todos sus integrantes de manera individual, obren en todo momento respetando el punto medio, entendido como la posición de vencer el temor y huir de la temeridad, en la consecución de los planes estratégicos organizacionales, y de ese modo alcanzar la visión. Implica conducir y dirigir las distintas áreas de la organización de acuerdo con este principio. También ser un referente dentro de la organización en materia de fortaleza, tanto en lo personal como a la hora de hacer negocios y acuerdos.
- B.** Capacidad para diseñar e implementar políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de que el área a su cargo, así como todos sus integrantes de manera individual, obren en todo momento respetando el punto medio, entendido como la posición de vencer el temor y huir de la temeridad, en la consecución de los planes estratégicos bajo su responsabilidad, y de ese modo alcanzar la visión. Implica conducir y dirigir la/s área/s a su cargo de acuerdo con este principio. También, ser un referente para sus colaboradores en materia de fortaleza, tanto en lo personal como a la hora de hacer negocios y acuerdos.
- C.** Capacidad para implementar políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de que el área a su cargo, así como todos sus integrantes de manera individual, obren en todo momento respetando el punto medio, entendido como la posición de vencer el temor y huir de la temeridad, en la consecución de los planes estratégicos bajo su responsabilidad, y de ese modo alcanzar la visión. Implica conducir el grupo de personas a su cargo de acuerdo con este principio. También implica ser un referente para sus compañeros en materia de fortaleza, tanto en lo personal como en relación con sus funciones de acuerdo con el cargo ocupado.
- D.** Capacidad para implementar las políticas y procedimientos en relación con su puesto de trabajo respetando el principio del punto medio, entendido como la posición de vencer el temor y huir de la temeridad. Implica ser un referente para sus compañeros en materia de fortaleza, tanto en lo personal como en relación con sus funciones, de acuerdo con el cargo ocupado.

Identificación e integración con la organización

Definición

Capacidad para demostrar adhesión a las normas y valores de la empresa, entender y seguir los procedimientos y políticas de la misma, y manifestar una actitud positiva hacia su puesto, la empresa en su conjunto y los clientes, para ser capaces de representarla en el exterior.⁴¹

Descripción

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones para el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.⁴²

- A.** Capacidad para: definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve, por su disciplina personal y alta productividad.
- B.** Capacidad para: cumplir los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con el área a su cargo, y generar dentro de ésta la capacidad de sentirlos como propios. Demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y motivar a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su área de trabajo. También, ser un referente en su área, y en el ámbito de la organización por su disciplina personal y alta productividad.
- C.** Capacidad para: cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de éste la capacidad de sentirlos como propios. Demostrar respeto por los valores y las personas, y motivar a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su sector de trabajo. También ser un referente en su sector y en su área, por su disciplina personal y alta productividad.
- D.** Capacidad para: cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Demostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales y laborales, y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo. Implica ser un referente para sus compañeros, por su disciplina personal y alta productividad.

⁴¹ Análisis de las competencias personales y profesionales en trabajadores de pequeñas empresas (Economía social)
http://www.fedap.es/congreso_santiago/trabajos/c162/c162.htm consultado el 9 de marzo del 2009.

⁴² Alles, M. (2009). Diccionario de Competencias. Argentina: Ediciones Granica.

Motivación

Definición

Proceso que inicia a partir de estímulos internos y/o externos, que genera en los individuos reacciones diversas, generalmente con intereses individuales u organizacionales, esencial para el desarrollo del compromiso con los cargos, carreras laborales y organizaciones en que se desempeñan los ejecutivos.⁴³

Descripción

Se manifiesta una conducta que destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales y los de su cargo u organización, dando como resultado mayor efectividad y eficiencia organizacional.⁴⁴

- A.** Capacidad para: promover en toda la organización y a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su capacidad de tomar decisiones, tanto de largo como de corto plazo, o el nivel de actividad, propio y de los demás. Avanzar y alentar a otros, en medio de circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. Además de constituirse en un referente en materia de dinamismo y energía.
- B.** Capacidad para: promover en su área y a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados en su capacidad para tomar decisiones, o el nivel de actividad, propio y de los demás. Seguir adelante y alentar a otros, en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.
- C.** Capacidad para: trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Seguir adelante y alentar a otros, con serenidad y dominio de sí mismo.
- D.** Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.

⁴³ Mertens, L. (1999). Labour competence: emergence, analytical frameworks and institutional models. Montevideo, Uruguay.

⁴⁴ Alles, M. (2009). Diccionario de Competencias. Argentina: Ediciones Granica.

Proactividad

Definición

Capacidad de mostrar y asumir la responsabilidad del pleno control sobre su conducta vital en modo activo, lo que implica la toma de decisión en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, con el fin de hacer prevalecer la libertad de elección sobre circunstancias laborales.⁴⁵

Descripción

Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.⁴⁶

- A.** Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión a largo plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. También, ser un referente en la organización y el mercado por sus propuestas de mejora con visión de largo plazo.
- B.** Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión a mediano plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos.
- C.** Capacidad para resolver situaciones complejas o de crisis y prever opciones de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su sector, en el ámbito de su área de trabajo, por sus propuestas de mejora, con su visión de corto plazo.
- D.** Capacidad para resolver situaciones cuando éstas se presentan y reaccionar de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas. Implica ser un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia en relación con las responsabilidades de su puesto.

⁴⁵ Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2009). Modelo del Premio Nacional de Trabajo. México.

⁴⁶ Alles, M. (2009). Diccionario de Competencias. Argentina: Ediciones Granica.

Respeto a la diversidad y participación incluyente

Definición

Reconocimiento, comprensión, aceptación y apreciación de las habilidades y perspectivas exclusivas de cada individuo, lo que implica que los empleados se encuentren libres de acosos, discriminaciones e intolerancias. Permite llevar a acabo la consideración del otro a pesar de la diversidad de pensamiento y multiculturalidad, implica apertura, tolerancia, respeto y capacidad de diálogo.

Descripción

Impulsar un ambiente de integración con gente que posee características diferentes, aprender de éstas al igual que de experiencias, perspectivas y antecedentes distintos, adoptar y desarrollar tendencias personales y actitudes que demuestren respeto por la gente de otras culturas y razas, comunicar y practicar personalmente el compromiso de trabajar con individuos y miembros del equipo por sus talentos y contribuciones, independientemente de sus atributos personales, constituirse en líder, hacer lo que se dice al enfrentar prejuicios obvios, promover y buscar soluciones ganar-ganar o intermedias a conflictos, aplicar las disposiciones gubernamentales, así como políticas y regulaciones de la organización relacionadas con la diversidad.⁴⁷

- A.** Capacidad para: diseñar estrategias que fomenten en todo ámbito el trato digno, franco y tolerante hacia los otros y hacia uno mismo. Actuar en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellos. Construir relaciones cálidas, basadas en la honestidad de sus actos. Ser considerado un referente dentro y fuera de la organización por la congruencia constante entre sus palabras y sus actos.
- B.** Capacidad para: dar un trato digno, franco y tolerante, tanto a sí mismo como a los demás, y fomentar idéntica actitud en sus colaboradores. Guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales. Constituirse en un ejemplo dentro de su área por mantener una conducta congruente con los valores de la empresa. Construir relaciones cálidas, basadas en una conducta cálida y honesta.
- C.** Capacidad para ofrecer un trato digno, franco y tolerante, tanto a sí mismo como a los demás. Guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Establecer relaciones cálidas y de confianza con sus pares y compañeros de trabajo. Actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.
- D.** Capacidad para brindar a los otros y a sí mismo un trato digno, franco y tolerante. Respetar los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice, así como respetar las pautas de conducta que le exige la organización.

⁴⁷ Hellriegel, D; Slocum, Jr. J. W. (2004). Comportamiento organizacional. México: International Thomson.

Responsabilidad social

Definición

Manera de encaminar a la organización para participar no sólo en el desarrollo económico, sino también en el social, al atender los intereses de todos los miembros involucrados.

Descripción

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social; diseñar, proponer y luego llevar a cabo las propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales ésta presenta mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.⁴⁸

- A.** Capacidad para: fijar políticas organizacionales en materia de responsabilidad social de mediano y largo plazo. Diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales ésta presenta mayores carencias y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración. Comprender rápidamente otras culturas, sus maneras de pensar y comportarse, y las diferentes formas de hacer las cosas, y utilizar dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Constituirse en un referente en la organización y en el mercado en general en materia de responsabilidad social.
- B.** Capacidad para: promover políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales ésta presenta mayores carencias y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración. Comprender rápidamente otras culturas, sus maneras de pensar y comportarse, y las diferentes formas de hacer las cosas, y utilizar dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Constituirse en un referente para sus colaboradores en materia de responsabilidad social.
- C.** Capacidad para: identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Proponer acciones orientadas a colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales ésta presenta mayores carencias. Comprender rápidamente otras culturas y utilizar dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social.
- D.** Capacidad para: identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Llevar a cabo acciones orientadas a colaborar con la sociedad en todo aquello que guarde relación con sus propias tareas o responsabilidades. Comprender rápidamente otras culturas.

⁴⁸ Alles, M. (2009). Diccionario de Competencias. Argentina: Ediciones Granica.

Conclusiones

El objetivo de este documento fue presentar una guía de referencia para organizaciones, empleadores, trabajadores y recién egresados, que permita de manera sencilla valorar e identificar las competencias necesarias que debe poseer el trabajador mexicano para potenciar su creatividad y ser más productivo.

Dentro de los beneficios encontramos los siguientes:

- Identifica los conocimientos, habilidades y actitudes genéricos encaminados a desarrollar la capacidad creativa e innovadora de los trabajadores y lograr un desempeño superior.
- Apoya en la definición de perfiles de puesto y planes de capacitación.
- Permite identificar necesidades pertinentes en la currícula educativa de los niveles medio superior y superior.
- Insumo para el desarrollo de instrumentos prácticos para el trabajador y el empleador.

El trabajador no debe de desarrollar todas las competencias aquí descritas al máximo nivel, cada trabajador tiene competencias específicas de acuerdo con su formación y funciones, así como capacidades personales. Dicho esto, el enfoque debe ser personalizado, dado que cada persona tiene habilidades y potencial diferentes.

Una vez identificadas estas competencias, se recomienda fijar objetivos y el desempeño deseable. Es factible indicar acciones específicas para cada colaborador, por ejemplo: capacitación o entrenamiento específico, promover la participación en proyectos determinados de la compañía, asignaciones especiales, entre otros, enfocados a desarrollar aquellas competencias que se presenten como áreas de oportunidad y fortalecer las ya existentes.

Las posibles mejoras podrán implicar diferentes acciones:⁴⁹

1. Asignar proyectos que impliquen mejoras en el desempeño; por ejemplo, intervención en equipos multidisciplinarios.
2. Organizar reuniones periódicas de retroalimentación con el grupo de trabajo.
3. Asignar un tutor cuando esto sea conveniente y según la cultura de la organización.
4. Rotaciones de puestos.
5. Capacitación por parte del cliente interno, si esto fuese pertinente.
6. Cursos de capacitación.
7. Lecturas sugeridas.
8. Análisis de casos.
9. Otras acciones para proponer.

El éxito de cualquier programa relacionado con el desarrollo y la evaluación de competencias requiere, fundamentalmente, confianza y credibilidad. Los criterios pueden ser los mismos para empresas grandes, medianas o pequeñas, aunque el esquema de aplicación puede ser más sencillo de aplicar en organizaciones con pocos colaboradores.

Uno de los insumos más importantes para innovar es el conocimiento y la capacitación es una de las formas de adquirirlo. Por ello la Subsecretaría de Inclusión Laboral, a través del Programa de Capacitación a Distancia (PROCADIST), ofrece el primer curso e-learning de Innovación en el Trabajo. En general, los cursos del PROCADIST promueven la adquisición de conocimientos para mejorar el desempeño de los trabajadores. De manera específica, el curso de Innovación en el Trabajo retoma las competencias planteadas en este Catálogo, para estimular el talento creativo y la participación de los trabajadores en los procesos de innovación de las organizaciones.

Con el *Catálogo de competencias clave para la innovación en el trabajo*, la Subsecretaría de Inclusión Laboral fomenta el desarrollo y fortalecimiento de conocimientos, habilidades, actitudes y valores de los trabajadores, que permitan su plena inclusión en la sociedad del conocimiento y en el mercado de trabajo, al tiempo que favorece la competitividad del sector productivo nacional.

⁴⁹ Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias. Evaluación 360°*. Argentina: Ediciones Granica.

Bibliografía

- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias. Evaluación 360°*. Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias*. Argentina: Ediciones Granica.
- Andreu, R. et al. (2005). *Mejorar la gestión de las empresas, algunos de los mejores casos del IESE*, España: McGraw Hill.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Estados Unidos.
- Calderón Hernández, G.; Semillero de Investigación (2006). *Competencias distintivas en las PYMES: un aporte desde gestión humana*. Bogotá, Colombia: Innovar.
- Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. Díaz de Santos. España.
- Cardona, P. (2000). *Desarrollo y Evaluación de Competencias Gerenciales. Evaluating and Developing Management Competencies*, IESE. España.
- CANACINTRA. Secretaría de Economía. JICA (2005). *Formación de consultores PYME 2005*, módulo VI, Innovación.
- Comisión Europea (1995). *Libro verde de la innovación*.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2005). *Propuesta de Recomendación del parlamento europeo y del consejo sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente*. Bruselas.
- Grupo consultivo sobre la competitividad (1995). *La mejora de la competitividad europea*. Primer informe al presidente de la Comisión y a los jefes de Estado y de gobierno.
- Hellriegel, D; Slocum, Jr. J. W. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: International Thomson.
- Huerta, J.; Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- INEGI-STPS (2009). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. Tercer trimestre.
- Irigoin, M.; Vargas, F. (2002). *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector Salud*. Montevideo, Uruguay: Cinterfor-OPS.
- Mc Clelland, D.C. (1996). "Testing for Competence rather than for Intelligence", *American Psychologist*. Estados Unidos.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo, Uruguay: Cinterfor/OIT.

OCDE; *European Communities* (2005). *Manual de Oslo*. Madrid, España.

OCDE/USAID. *La definición y selección de competencias clave. Resumen ejecutivo*.

<http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/O3/O2.parsys.78532.downloadList.94248.DownloadFile.tmp/2005.dsceexecutivesummary.sp.pdf>

Oficina Internacional del Trabajo (2008). *Calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo*. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2009). *Modelo del Premio Nacional de Trabajo*. México.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. *Observatorio Laboral, Glosario de términos*. Consultado el 13 de julio de 2009 en: http://www.observatoriolaboral.gob.mx/wb/ola/ola_glosario_de_terminos

Análisis de las competencias personales y profesionales en trabajadores de pequeñas empresas (Economía social) http://www.fedap.es/congreso_santiago/trabajos/c162/c162.htm consultado el 9 de marzo del 2009.

MÉXICO 2010

www.stps.gob.mx