

PSICORE

Evaluaciones psicométricas
www.psicore.ws



**BATERÍA DE 5
COMPETENCIAS LABORALES
- NIVEL ADMINISTRATIVO B**

evaluaciones@psicore.ws
psicore05@yahoo.com



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES

- NIVEL ADMINISTRATIVO B

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. FICHA TÉCNICA	5
3. BASES TEÓRICAS	5
4. DESCRIPCIÓN	15
5. MATERIAL DE LA PRUEBA	15
6. INSTRUCCIONES PARA LA APLICACIÓN	16
7. INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	16
8. ESTUDIOS ESTADÍSTICOS	18
BIBLIOGRAFÍA	25



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo empresarial cada vez más competitivo, para una empresa es importante seleccionar a los colaboradores que puedan desempeñar con mayor eficiencia su trabajo. De acuerdo con Valle (2009), el nuevo entorno empresarial se caracteriza por la globalización de la economía y la introducción continua de nuevas tecnologías en el proceso de producción y administración de las empresas. Por ello, los puestos de trabajo han evolucionado; también ha cambiado el contrato entre la organización y los colaboradores. Ahora, éste se basa en el desarrollo profesional de los colaboradores y en la búsqueda de la organización de formas para potenciar al máximo las competencias de su personal.

Morales (2008) afirma que para las organizaciones resulta indispensable contar con personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas. Los errores deben ser reducidos a su mínima expresión cuando de reclutamiento se trata. Para desempeñarse en un puesto de trabajo, la persona requiere conocimientos, destrezas y competencias. De acuerdo con Alles (2006a), competencia es una característica de la personalidad, resultado de comportamientos, que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto y cada organización tienen requerimientos diferentes con respecto a éstos y las competencias que una persona posea harán la diferencia en su desempeño. Por lo anterior, al seleccionar a un candidato para un puesto de trabajo, se busca a quien corresponda en todo, o al menos en parte, del perfil definido para el puesto con referencia a conocimientos, experiencia y competencias. En este último aspecto, "frecuentemente se cae en el error de pensar que luego la persona cambiará o *se hará a la cultura de la empresa*, y la experiencia indica que esto no siempre ocurre" (p. 42).

De acuerdo con Alles (2006a), en el proceso de selección de personal, trabajar bajo la metodología de competencias permite analizar el grado en que una persona posee cada competencia considerada y establecer la brecha entre los aspirantes a un puesto y las competencias requeridas para éste. Previo a la selección de un candidato, se deberá determinar qué se requiere para desempeñar una ocupación y luego expresar esto en términos de competencias. "Selección por competencias significa selección de personas con competencias para tener un desempeño superior en su posición o nivel, cualquiera que sea" (p. 93). Implica identificar a quienes a la vez posean conocimientos y competencias, junto con la motivación requeridas para un puesto. Involucra además, trabajar en la organización dentro de un modelo de competencias. Valle (2009) afirma que la aplicación de un sistema de competencias laborales ha sido para las empresas una alternativa para



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

En la gestión por competencias, cada organización decide con cuántas competencias trabajará, cuáles serán éstas y cómo las definirá. Aunque dos empresas trabajen en la misma área, cada una tiene su cultura. Además, cada puesto dentro de la empresa requiere diferentes competencias. Al identificar las competencias requeridas para un puesto y para una empresa, debe tomarse en cuenta lo que la empresa quiere lograr en el contexto en que se desarrolla, en el mercado que le corresponde y en el país en que se ubica (Alles, 2006b).

“Las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savoir-faire, conocimientos y cualidades. De allí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales” (Levy-Leboyer, en Alles, 2004a, p. 33).

Tanto para la empresa como para la persona, las competencias son importantes. Las competencias individuales pertenecen a la persona y se identifican por medio de análisis de comportamiento. Esto permite conocer lo que cada persona aporta para desempeñar la labor que le corresponde. Se han establecido como reconocimiento social de las personas que desempeñan funciones productivas independientemente de cómo hayan adquirido los conocimientos y las habilidades para desempeñarlas. Las competencias de la empresa se identifican utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa. Éstas pertenecen a la empresa, pero son desarrollados por los colaboradores. La empresa depende de su capacidad para crear conocimientos en sus recursos humanos y utilizarlos (Alles, 2004b, Chávez, 2002).



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

2. FICHA TÉCNICA

NOMBRE:	Batería de Competencias Laborales
AUTORES:	Tania Guilloli
FORMA DE APLICACIÓN:	Individual y colectiva
TIEMPO DE APLICACIÓN:	Sin límite, 20-30 minutos aproximadamente
GRUPO DE NORMA:	Adultos guatemaltecos, nivel de escolaridad mínima secundaria completa.
EDAD DE APLICACIÓN:	De 18 años en adelante
NIVEL ACADÉMICO:	NIVEL ADMINISTRATIVO: Graduado de secundaria como mínimo.
RESULTADOS QUE SE OFRECEN:	<i>FORMA B:</i> Flexibilidad y adaptabilidad al cambio Trabajo en equipo Negociación Se incluye una subescala de Sinceridad (al responder la prueba).

3. BASES TEÓRICAS

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS:

Según Corominas se deriva de la palabra latina *competere*, que significa "ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir", "ser adecuado, pertenecer". *Competere* se deriva de *petere*, "dirigirse a, pedir" y tiene el mismo origen que *competere*, "pertenecer, incumbir". Estos significados se establecieron en el siglo XV. David McClelland fue quien en los años 70 propuso en concepto para ser utilizado dentro de las empresas. Desarrolló este concepto con base al análisis que realizó de la motivación humana. Para el creador de esta metodología los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales, no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. Esto lo condujo a buscar otras variables, a las que llamó "Competencias", donde integró destrezas, habilidades, características, conocimientos y actitudes. Con esto buscaba evaluar lo que realmente predice un buen desempeño en el trabajo, aunque no se cuente con un título que lo respalde. La categoría de competencia fue establecida inicialmente por la psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

a lo que se conoce como Gestión por Competencias (Alles, 2006b; Morales, 2008; Preciado, 2006).

Competencia es una característica innata o adquirida de la persona que se relaciona con un desempeño exitoso en el trabajo (Ernst & Young, 1998). Por otro lado, Spencer y Spencer, citados por Alles (2006a), definen competencia como "una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación" (p. 149). Es una "característica subyacente" porque se encuentra lo profundo de la personalidad. Está "causalmente relacionada" porque origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Se relaciona con un "estándar de efectividad" porque predice cómo una persona se desempeñará. Los mismos autores indican que las competencias son características del ser humano y se refieren a su forma de comportarse y pensar. Éstas se generalizan a diferentes situaciones y se presentan por un largo periodo de tiempo. Una competencia es una característica individual susceptible de medirse de forma confiable; a la vez, permite diferenciar a los colaboradores de desempeño excelente de aquellos con desempeño promedio (Schvartzman, 2006). De acuerdo con Preciado (2006), es una cualificación que permite establecer si una candidato tiene las cualidades pertinentes para un puesto de trabajo. Boyatzis, citado por Morales (2008), plantea que una competencia puede referirse a la motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo.

Es un concepto genérico que permite transferir conocimientos y habilidades a nuevas situaciones dentro del área ocupacional. Las competencias de una persona se hacen visibles para otros a través del comportamiento y cuando ejecuta un trabajo. Se refieren a saber hacer (habilidades y destrezas), ser (normas, actitudes, intereses y valores) y estar (predisposición al entendimiento y la comunicación interpersonal). Algunas son innatas, otras son aprendidas. Las competencias pueden incrementarse a través de capacitación y del trabajo individual para el autodesarrollo. Se asocian al éxito en desempeñar una actividad y lo causan (Alles, 2006b; Morales, 2008; Fletcher, citado por Preciado, 2006; Rodríguez, citado por Preciado, 2006).

Spencer y Spencer, citados por Alles (2006a), describen cinco tipos de competencias:

- ✘ **MOTIVACIÓN:** Lo que a la persona le interesa y dirige su comportamiento.
- ✘ **CARACTERÍSTICAS:** Se refiere a características física y respuestas consistentes a situaciones o información.



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

- ✘ **CONCEPTO PROPIO O CONCEPTO DE UNO MISMO:** Se refiere a actitudes, valores o imagen propia de una persona. Los valores predicen cómo una persona se desempeñará en un puesto porque al actuar, el individuo tiende a hacerlo según lo que valora.
- ✘ **CONOCIMIENTO:** Incluye la información que una persona posee sobre un área específica.
- ✘ **HABILIDAD:** Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental.

El conocimiento y la habilidad son más fáciles de evaluar y de desarrollar. Para esto último puede utilizarse, por ejemplo, la capacitación. El concepto de uno mismo, la motivación y las características son más difíciles de evaluar y desarrollar.

Por otro lado, de acuerdo con Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2001), Alles (2004b) y Alles (2006b), las competencias se clasifican en:

- ◆ **Genéricas o Cardinales:** Son comportamientos comunes a diferentes procesos productivos y corresponden a la misma ocupación. Se adquieren de forma autodidacta, pero también pueden educarse. Son las que deben de poseer todos los que integran la empresa. Podrían convertirse en específicas cuando sean desglosadas en grados y se integren al perfil del puesto.
- ◆ **Específicas:** Comportamientos vinculados a una ocupación determinada, un área laboral, una determinada función productiva o área funcional. Se adquieren por la experiencia y lo aprendido a través del estudio. Permiten tener una ventaja competitiva sobre otras empresas. Pueden coincidir o ser complementarias con las cardinales, pero no pueden ser contradictorias.

Finalmente, de acuerdo con Benitez (2007), se han planteado diversidad de enfoques para clasificar las competencias. A continuación se describen:

- ◆ **Perspectiva educativa o de la planificación curricular:** Bajo este enfoque, la competencia se refiere a un conjunto de resultados expresados en términos de desempeño profesional, como una meta a alcanzar, al final de un proceso educativo. En esta perspectiva, las competencias se clasifican en: funcionales o técnicas, instrumentales o de apoyo a las anteriores, y competencias genéricas o actitudinales/sociales.

Las competencias funcionales o técnicas son las más importantes. Definen el contenido fundamental de un diseño curricular o pensum de formación. Generalmente, se expresan o redactan en términos de procesos. Las competencias instrumentales sirven de apoyo al despliegue de las funcionales



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

o técnicas. Generalmente, se redactan en términos de conocimiento y utilización de recursos o herramientas. Las competencias genéricas o actitudinales/sociales son de carácter genérico porque están presentes en las más diversas profesiones, oficios o roles. Son denominadas actitudinales/sociales porque se refieren a aquellas capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes), disposiciones o características internas al individuo que son desarrollables, o bien las que se despliegan en las relaciones interpersonales.

- ◆ **Enfoque funcional o de la competencia laboral:** En este enfoque, toda competencia es funcional o técnica porque se usa para hacer algo u obtener determinados resultados, en el marco de un estándar aceptado como válido y útil. Toda competencia está vinculada al desempeño de un rol u oficio, y generalmente se redactan en términos de acciones o resultado específico a lograr dentro de un proceso de trabajo. Cuando se habla de competencias genéricas se refiere a aquellas competencias funcionales que aplican en diversos contextos. Al hablar de lo actitudinal, se refiere a componentes o aspectos de actitud vinculados al despliegue de una competencia funcional.
- ◆ **Perspectiva psicológica:** Este enfoque surge de las investigaciones del doctor David Mc Clelland. A mediados de los años setenta, él planteó que el desempeño exitoso de las personas en unos u otros roles o profesiones, no está directamente relacionado con lo aprendido en la universidad u otra institución educativa, sino con ciertas características subyacentes a la persona que determinan su desempeño superior. Bajo este concepto, las competencias son básicamente atributos personales, algunos innatos o talentos, y otras capacidades desarrollables.

En este enfoque se reconoce la existencia de competencias funcionales o técnicas. Aunque, el autor indicó que no basta con adquirir o desarrollar capacidades técnicas o de carácter funcional. Éstas son importantes, pero lo que determina el desempeño exitoso son las características personales subyacentes.

- ◆ **Enfoque gerencial o perspectiva estructural:** Se formó con el aporte de consultores empresariales, quienes deseaban adaptar el enfoque al medio empresarial y gerencial. Se denomina estructural porque está alineado con las exigencias estructurales de las empresas. Ésta normalmente plantea una misión, una visión y un conjunto de objetivos estratégicos. Luego, se despliega en un conjunto integrado de cargos, siguiendo una alineación de asignación de responsabilidades, alcance de acción y delegación de autoridad.



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

En este enfoque, las competencias se clasifican en estratégicas, específicas o funcionales y genéricas. Las competencias estratégicas son importantes para el cabal cumplimiento de la misión, el logro de la visión y para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio. Estas competencias pueden ser de carácter actitudinal/social o de carácter funcional. Las competencias específicas son aquellas por las cuales se busca y se emplea a la mayoría de las personas. Se refieren a lo que determina la esencia de un cargo o rol. Para la mayoría de los oficios o roles, estas competencias son de carácter funcional. Para algunos oficios o roles, son de carácter actitudinal/social, como la comunicación interpersonal, la empatía o la atención al cliente. Las competencias genéricas se refieren a aquellas que están presentes en muchos cargos de la misma organización, y hasta en muchas empresas e instituciones, en contraposición al término "específicas", que son particulares de ciertos cargos.

DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS:

FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD AL CAMBIO: Cambio es toda modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la manera en que deben actuar los empleados. En las organizaciones se realizan cambios con la finalidad de lograr lo que de otra forma sería inalcanzable. Entre los objetivos se mencionan: mejorar los medios para satisfacer las necesidades económicas, incrementar la utilidad, promover trabajo para la personas y contribuir a la satisfacción individual y el bienestar social. Generalmente la intención es positiva y progresista, de hecho podría ser necesario para la supervivencia de la organización. El cambio puede originarse de factores externos e internos. En ocasiones, clientes, accionistas y empleados se benefician del cambio. Sin embargo, a veces el cambio beneficia a un grupo a expensas de otros (Davis y Newstrom, 2002; Harris, 1995).

Los cambios pueden ser no planeados, drásticos o graduales, positivos o negativos, fuertes o débiles, lentos o rápidos, estimulados interna o externamente. Las personas interpretan los cambios de forma individual. Un cambio dentro de la empresa representa ambigüedad, incertidumbre o amenaza. La resistencia al cambio abarca todos los comportamientos de los empleados que buscan desacreditar, postergar o impedir la implantación de cambios en el trabajo. Las acciones ante el cambio pueden incluir: quejas, alargar un asunto, ausentismo, sabotaje, desaceleración del trabajo (Davis y Newstrom, 2002).



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

Judson, citado por Harris (1995), menciona los siguientes efectos del cambio sobre los empleados:

- ✘ Ajustes de comportamiento: Modificaciones que deben hacer en la rutina de trabajo.
- ✘ Efecto psicológico: Es la actitud que impulsa a la persona a cambiar, basándose en su propia capacidad para enfrentar las exigencias.
- ✘ Adaptaciones sociales: Modificaciones en las relaciones de trabajo.

El mismo autor presenta la siguiente escala sobre las opciones de respuesta al cambio:

- ✘ Aceptación: Está de acuerdo con el cambio y colabora.
- ✘ Indiferencia: Acepta el cambio de forma pasiva, sin interés.
- ✘ Resistencia pasiva: Trabaja lo mínimo y no se interesa por aprender.
- ✘ Resistencia activa: Comete errores, se retira, sabotea las propuestas de trabajo.

De acuerdo con Davis y Newstrom (2002), los tipos de resistencia son:

- ✘ Resistencia lógica o racional: Se refiere al tiempo necesario para adaptarse, el esfuerzo adicional que implica algo nuevo, los costos económicos, la factibilidad del cambio y las condiciones menos favorables que se deriven de él.
- ✘ Resistencia psicológica o emocional: Se presenta porque la persona no se siente segura de mantener su estatus, le falta confianza en los demás, teme a lo desconocido, tiene baja tolerancia al cambio y/o rechaza al agente que lo promueve.
- ✘ Resistencia sociológica o social: Incluye la relación con otras personas y los valores que los grupos manejan.

La resistencia al cambio puede presentarse de forma individual, por hábito, seguridad, factores económicos, temor a lo desconocido, experiencias negativas previas, entre otras razones. También puede haber una resistencia organizacional. Ésta puede deberse a inercia estructural (las empresas tienen mecanismos incorporados para producir estabilidad), enfoque limitado del cambio, inercia de grupo, amenaza a la experiencia, amenaza a las relaciones establecidas de poder, amenaza a la asignación establecida de recursos, entre otros. La contraparte del cambio son las nuevas experiencias que éste genere y las recompensas que lo acompañen (Davis y Newstrom, 2002; Harris, 1995; Robbins, 2004).



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

La adaptabilidad al cambio se asocia con la versatilidad que permite adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Esta competencia permite a quien la posee adaptarse a los cambios y reaccionar positivamente ante ellos. Cuando surgen modificaciones e imprevistos, puede modificar su conducta. En una empresa, permite conducir a ésta en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y forma de interpretar la realidad; también se vincula a la capacidad para la revisión crítica (Alles, 2004b).

TRABAJO EN EQUIPO: Hoy día, las empresas se están convirtiendo en organizaciones con base en equipos (Dessler, 2001). Este autor cita a Likert, quien afirma que la situación ideal es organizar el trabajo con base en equipos pequeños y unidos, que tengan metas altas y los mismos objetivos que la empresa.

De acuerdo con Robbins (2004), equipo es un "grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno" (p. 258). Como lo indica la definición anterior, el equipo de trabajo es un grupo. Éste se define como un conjunto de personas que interactúan entre sí para influir y ser influido mutuamente. Los miembros de grupo influyen en los demás a través de comportamientos. Un grupo está unido por una meta común y algún tipo de estructura grupal. Se mantiene enlazado por la interdependencia y la interacción entre sus miembros (Rees, 1998).

El trabajo en equipo es un conjunto estructurado de relaciones en que los empleados tienen responsabilidades que deben cumplir juntos y en el que desde el principio se aclaran hasta cierto grado las relaciones de autoridad. Los equipos generalmente cumplen con dos funciones: resolver problemas y tomar decisiones, e integrar esfuerzos con un propósito funcional (Harris, 1995).

El trabajo en equipo se caracteriza por metas compartidas entre los miembros del equipo y definidas por ellos; los miembros del equipo se focalizan para alcanzarlas. La atención está centrada en el desempeño del equipo. Los integrantes se sienten miembros del equipo, pero a la vez mantienen la singularidad. La responsabilidad por las tareas asignadas y alcanzar las metas es mutua. Hay sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Las habilidades de los miembros son complementarias. Se estimula y valora la colaboración y cooperación. La interacción entre los miembros es frecuente y hay interdependencia entre ellos.



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

Los miembros del equipo se preocupan por conocerse entre sí. Por lo anterior, es importante la confianza y el respeto entre ellos. Un buen equipo no excluye a ningún miembro. Los miembros del equipo deben tener habilidades de relación, colaboración y comunicación. Dentro de un equipo, se valora la diversidad de opiniones. El equipo debe aprender tomar decisiones, llegar a un consenso y encontrar soluciones creativas. En ocasiones, el equipo requiere tiempo para la interacción y el desahogo de tensiones, de lo contrario tendería de separarse. Los miembros del equipo colaboran entre sí, esto les permite ser más competitivos en el mundo empresarial. Actúan con rapidez ante los problemas y oportunidades; además, quieren cambiar y mejorar su desempeño (Berry, 2002; Chiavenato, 2002; Rees, 1998; Robbins, 2004).

La efectividad del equipo depende de (Robbins, 2004):

- ✘ **DISEÑO DEL TRABAJO:** Al organizar el trabajo, se aprovechan las habilidades de cada miembro del equipo y a la vez se les permite trabajar de forma autónoma. Esto incrementa la motivación dentro de su trabajo.

- ✘ **COMPOSICIÓN:** Dentro del equipo de trabajo, se encuentran miembros con experiencia técnica, habilidad para solucionar problemas, tomar decisiones, escuchar y ofrecer retroalimentación. Con relación a la personalidad de los integrantes, algunos rasgos favorecen el trabajo en equipo: las personas extrovertidas, que agradan a otros, son estables emocionalmente y escrupulosas.

Dentro del equipo, los siguientes roles están considerados:

- Creador: Inicia las ideas creativas.
 - Promotor: Defiende las ideas que se han propuesto.
 - Asesor: Analiza a profundidad las opciones.
 - Organizador: Se encarga de la estructura del grupo.
 - Productor: Ofrece dirección y continuidad.
 - Controlador: Examina detalles y hace cumplir las reglas.
 - Conservador: Se encarga de pelear las batallas externas.
 - Consejero: Se interesa en buscar más información.
 - Vínculo: Es responsable de coordinar e integrar.
-
- ✘ **CONTEXTO:** En este rubro se consideran cuatro aspectos. El primero se refiere a contar con recursos externos adecuados. El segundo es liderazgo y estructura, ya que se requiere un líder que se encargue de organizar al equipo. Las expectativas y el estado de ánimo influyen en el trabajo del equipo. El tercer aspecto es clima de confianza, ya que éste



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

favorece la cooperación y la seguridad de los miembros dentro del equipo. Como cuarto aspecto se menciona sistemas de evaluación de desempeño y recompensas que reconozcan el trabajo en equipo.

✘ **PROCESO:** En este rubro se considera el compromiso de cada integrante con el propósito del equipo, todos trabajan y tienen objetivos que se alcanzan como grupo. Además, se incluye la confianza que los integrantes tienen en sí mismos y en su posibilidad de alcanzar el éxito, así como la habilidad para resolver conflictos internos, donde se evalúan de forma crítica las opciones para tomar una decisión de equipo.

El trabajo en equipo presenta algunos inconvenientes: toma más tiempo y recursos que el trabajo individual, demanda habilidad para comunicarse y aparecen conflictos a solucionar. Se sugiere en aquellos casos en que la tarea es compleja y se requiere de diversas opiniones y/o especialidades y la labor de los miembros es interdependiente (Robbins, 2004).

A algunas personas les gusta trabajar en equipo, otras prefieren trabajar solas. La competencia de *Trabajo en Equipo* implica lo contrario al trabajo individual y competitivo. Quien trabaja en equipo puede colaborar y cooperar con los demás. Comparte experiencia, recursos, información, entre otros, para alcanzar los objetivos y lograr un mejor desempeño. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia *Trabajo en Equipo* no significa que sus subordinados serán pares sino que operarán como equipo en su área/grupo (Alles, 2004a; Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, 2001; Rees, 1998).

NEGOCIACIÓN: Las organizaciones buscan la coordinación e integración de los esfuerzos de quienes allí laboran, para lograr las metas planteadas. Al trabajar en conjunto, pueden surgir tensiones, las cuales a su vez pueden ocasionar diferencias y hostilidades, lo que provoca conflicto. Éste está ligado a desacuerdo, discordia, divergencia, discrepancia, controversia y antagonismo. Es lo opuesto de colaboración y cooperación. El conflicto se da cuando una de las partes interfiere de forma deliberada, activa (obstáculos, bloqueos o impedimentos) o pasiva (omisión), en la búsqueda de objetivos de la otra parte. Existen 4 condiciones antecedentes de los conflictos: ambigüedad del papel, objetivos encontrados, recursos compartidos, que a la vez son limitados y escasos, interdependencia de actividades. Entre las fuentes de conflicto se pueden mencionar: diferencias individuales, diferencias en la percepción de los acontecimientos (pérdida de autoridad, incompatibilidad, trato injusto o desigual, incongruencias del estatus, diferencias en metas, entre otros), diferencias funcionales y organizacionales. Las



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

diferencias de objetivos e intereses siempre producen alguna especie de conflicto (Chiavenato, 2002; Harris, 1995).

Un conflicto puede resolverse favorable o desfavorablemente, esto depende de las habilidades y aptitudes de liderazgo de los supervisores, así como del adecuado reconocimiento y manejo de las áreas problema. Para resolver un conflicto, lo primero es determinar las causas y los sentimientos presentes en las partes en conflicto; luego, se debe dar una nueva dirección a las tensiones y hostilidades. El siguiente paso es buscar una integración de ideas y plantear soluciones reales al desacuerdo (Chiavenato, 2002; Harris, 1995). Aquí entra en juego la negociación.

Según Hellriegel y Slocum (1998), negociación "es el proceso por el cual individuos o grupos con metas comunes u opuestas o preferencias diferentes sobre la manera de cumplirlas, presentan y discuten propuestas para llegar a un acuerdo" (p. 632). Por su parte, Robbins (2004) define la negociación como un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes y servicios y acuerdan una tasa de cambio. Ésta puede ser distributiva (en la que se pretende dividir una cantidad fija de recursos, donde la ganancia para una parte implica perder para la otra) e integradora (en ella se busca llegar a acuerdos en que todos los participantes ganen).

De acuerdo con Hellriegel y Slocum (1998), la negociación implica los siguientes elementos:

- ⊗ Involucramiento de las partes en el proceso.
- ⊗ Diferencia entre las partes respecto de uno o más asuntos.
- ⊗ Interés de las partes por llegar a un acuerdo, ya que reconocen su interdependencia.
- ⊗ Hay un proceso secuencial, donde las partes presentan propuestas e intercambian información.
- ⊗ Implica llegar a una solución compartida.

Quien tiene esta competencia, puede crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. En una discusión, se observa en la capacidad para dirigirla utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Cuando la negociación se plantea de forma que uno pierde, esto implica desperdiciar concesiones que podrían beneficiar a ambos. Quien es hábil para negociar, se centra en el problema y no en la persona. Además, procura crear un ambiente de confianza. Al iniciar la negociación, utiliza una introducción positiva, por ejemplo, una pequeña concesión. Además, presta poca atención a las ofertas iniciales, ya que son extremas e idealistas. Es una habilidad necesaria en las organizaciones



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

actuales, donde los miembros trabajan en equipo con compañeros sobre los cuales no tienen una autoridad directa (Alles, 2004a; Robbins, 2004).

4. DESCRIPCIÓN

Batería de Competencias Laborales está diseñada para aplicarse a personas adultas que trabajan en una organización o a quienes están optando a una plaza dentro de ésta. Asimismo, puede aplicarse a otras personas que por conocimiento personal o práctica académica estén interesadas en la información que ofrece el instrumento. De la misma manera, puede utilizarse para realizar investigaciones relacionadas con el tema.

Las competencias que mide la forma B son:

- Flexibilidad y adaptabilidad al cambio
- Trabajo en equipo
- Negociación

La descripción de estas competencias se encuentra las bases teóricas de este manual.

Dentro de la batería, se describen una serie de situaciones laborales a las que la persona debe responder A si lo que se afirma es VERDADERO (es decir, describe la forma en que actúa o la forma en que actuaría), B si lo que se afirma A VECES ES VERDADERO Y A VECES ES FALSO (es decir, a veces actúa o actuaría de esa forma y a veces no) y C si es FALSO (no describe la forma en que actúa o actuaría). Además, se presentan frases para que el evaluado indique si se identifica con ellas. Las opciones de respuesta son: A si considera que se IDENTIFICA CON LA FRASE, B si SE IDENTIFICA EN PARTE y C cuando NO SE IDENTIFICA.

Además de las competencias antes mencionadas, se incluye la subescala de Sinceridad. A través de ésta se determina si la persona fue sincera al responder la prueba y si los resultados de ésta reflejan las competencias que posee.

5. MATERIAL DE LA PRUEBA

Si la prueba se aplica en lápiz y papel, se requiere: una copia de la prueba impresa para cada sujeto a evaluar, un lápiz con borrador y un manual.



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

Si la prueba se aplica en formato electrónico, se requiere una computadora por evaluado, donde se abre el archivo de la prueba en el programa Excel. Otra opción es responder a la prueba en un formato electrónico que se encuentra en la página web www.psicore.ws.

6. INSTRUCCIONES PARA LA APLICACIÓN

Para la aplicación debe disponerse de un lugar adecuado para trabajar: con espacio suficiente, sin distracciones, con buena iluminación y ventilación. El evaluador debe tener a mano el material necesario y estar familiarizado con las instrucciones de la prueba y el proceso de aplicación de ésta.

Es una prueba autoaplicable y las instrucciones para responderla están en ella. Sin embargo, el examinador puede leer las instrucciones con el examinando. También debe explicarle los motivos por los cuales se le evalúa.

La prueba puede aplicarse impresa en papel. En este caso, se le pide al sujeto que anote sus datos y marque sus respuestas en la casilla que corresponde. También puede aplicarse en computadora. Si se selecciona esta opción, se le pide al sujeto que anote sus datos y sus respuestas en las casillas de color (si usa el archivo en Excel) o en el espacio correspondiente (si utiliza el formulario electrónico). Durante la aplicación, el examinador debe supervisar que el examinando responda según se le indicó.

No hay un tiempo límite, pero se estima que en 20 minutos la mayor parte de personas terminan de responder la prueba.

7. INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La calificación del Bateria de Competencias Laborales se realiza con computadora. Para esto, se dispone de dos opciones:

- ❖ **OPCIÓN A:** PSICORE CALIFICA POR USTED
- ❖ **OPCIÓN B:** PLANTILLA ELECTRÓNICA EN LÍNEA



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

A continuación se describen.

OPCIÓN A: PSICORE CALIFICA POR USTED: Si el evaluado respondió en una hoja impresa, el examinador deberá trasladar los resultados al archivo de Excel. Luego, grabará esto con el nombre del sujeto (debe hacer "clic" en la opción "guardar como" y allí le cambia el nombre al archivo). En el caso de evaluados que respondan la prueba directamente en el archivo de la computadora, sólo deberá guardarse éste con el nombre del examinado. Este archivo deberá enviarse vía correo electrónico a evaluaciones@psicore.ws y/o psicore05@yahoo.com para ser calificado. Si la prueba se responde en el formulario electrónico, al finalizar éste se envía directamente a PSICORE. El examinador recibirá a través de correo electrónico los resultados en un máximo de 48 horas hábiles. En la página web de PSICORE se explican las opciones de pago.

OPCIÓN B: PLANTILLA ELECTRÓNICA EN LÍNEA: El evaluador deberá pagar en el banco el monto indicado para el tiempo que desee tener disponible la plantilla (ver GUÍA BREVE DEL USUARIO para pago de servicios ofrecidos por PSICORE). Luego deberá enviar a evaluaciones@psicore.ws y/o psicore05@yahoo.com copia escaneada de la boleta de pago. En menos de 48 horas hábiles, PSICORE le enviará el usuario y la clave con los que puede ingresar a la plantilla durante el tiempo contratado.

Luego, el evaluado responde a la prueba en una copia impresa o en el archivo de Excel que corresponde. Cuando el evaluador tenga acceso a la plantilla, deberá ubicarse en la pestaña titulada "Batería de Competencias Laborales en línea". Allí deberá copiar las respuestas ofrecidas por el evaluado. Luego, el evaluador deberá abrir la pestaña "Resultado", donde encontrará los resultados de la calificación.

IMPORTANTE:

- El archivo de la prueba está protegida, por lo que no pueden realizarse cambios a ésta y sólo es posible escribir en las casillas marcadas en color.
- *Para que esta plantilla funcione, el evaluador debe estar conectado a Internet.*
- *PSICORE no proporciona la clave de calificación ni los baremos de esta prueba.*



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

Los resultados de la prueba se ofrecen en percentiles. Para interpretar éstos se sugiere el siguiente criterio, el cual se plantea partiendo de la teoría en que se basa la curva normal, donde el percentil 50 corresponde al centro de la distribución normal (Hogan 2003; Gregory 2001; Anastasi y Urbina, 1998). Los resultados que se encuentran abajo del primer cuartil, percentiles 1 a 24 se consideran bajos (desempeño insatisfactorio). Los resultados que se encuentran entre el primer y tercer cuartil se consideran promedio, ya que están al centro de la curva normal. De 25 a 39 se consideran promedio bajo (desempeño mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido), de 40 a 60 promedio (lo necesario para el puesto) y de 61 al 74 promedio alto (desempeño arriba del promedio, un poco más de lo necesario para el puesto). Y los resultados sobre el tercer cuartil, percentiles de 75 a 99, se consideran altos (desempeño superior). En términos de "grado de competencias", a estas categorías corresponden los grados D, C, B, A y A+.

8. ESTUDIOS ESTADÍSTICOS

Para estandarizar la escala se trabajó con 383 personas adultas, de ambos sexos, guatemaltecas, en su mayoría residentes en la ciudad de Guatemala. Ellos fueron evaluados entre noviembre de 2011 y febrero de 2013 en una empresa que se dedica al reclutamiento y selección de personal en la ciudad capital. La siguiente tabla presenta las características de la muestra:

Tabla 1: Descripción de la muestra de estandarización (n = 383)

GÉNERO					
Femenino	150	39.2%	Masculino	233	60.8%
EDAD					
18-20	16	4.18%	21-24	74	19.32%
25-28	91	23.76%	29-32	83	21.67%
33-36	44	11.49%	37-40	37	9.66%
41-44	21	5.48%	45-48	13	3.39%
49-52	2	0.52%	53-56	2	0.52%
ESCOLARIDAD					
Graduado de secundaria			66	17.2%	
Estudia o estudió en la universidad a nivel de licenciatura			122	31.9%	
Pensum cerrado/graduado de licenciatura			178	46.5%	
Graduado de maestría			16	4.2%	
No respondió			1	0.3%	

**La primera columna indica el número de sujetos y la segunda el porcentaje de esa categoría con relación al total.*



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

CONFIABILIDAD

Como se hizo en la forma A, para establecer la confiabilidad de cada una de las subescalas de la prueba se utilizó el alpha de Cronbach. Los resultados se presentan en la tabla 2:

TABLA 2: Alpha de Cronbach de las subescalas que integran Batería de Competencias Laborales – Nivel Administrativo Forma B

<i>Subescala</i>	<i>Alpha de Cronbach</i>
Flexibilidad y adaptabilidad al cambio	0.7195
Trabajo en equipo	0.8397
Negociación	0.7114
Sinceridad	0.7218

VALIDEZ

Para determinar la validez del instrumento se utilizaron varios criterios. Los ítems se analizaron a través de análisis factorial. Esto permitió establecer la estructura factorial del instrumento y determinar que los ítems medían dos factores diferentes, que miden las competencias antes descritas.

Los ítems de cada factor se analizaron por medio de la correlación ítem-total corregida. Esto permitió seleccionar aquéllos que son discriminantes y eliminar los que no lo son. Al analizar los ítems se tomó en cuenta el criterio sugerido por Aiken (2003), quien indica que se considera que el ítem tiene una alta calidad técnica, y por lo tanto es aceptable, cuando la correlación ítem-total es igual o mayor a 0.30.

Además, cada subescala se validó mediante varios criterios externos. Los resultados se presentan en las siguientes tablas:



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

TABLA 3: CRITERIO 1, FORMA 2B – FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD AL CAMBIO (Identificación con la frase: "Más vale lo viejo conocido, que lo nuevo por conocer")

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	p < 0.05
Entre Grupos	300.583	2	150.291	8.148	0.000
Dentro de Grupos	7009.025	380	18.445		
Total	7309.608	382			

Como criterio para validar la competencia *Flexibilidad y adaptabilidad al cambio* se consideró la identificación con la frase "*Más vale lo viejo conocido, que lo nuevo por conocer*". Este criterio se consideró porque se razonó que quienes prefieren "lo viejo conocido" tendrían un resultado bajo en esta competencia; lo contrario sucedería en quienes no se identificaron con la frase. El análisis estadístico mostró diferencia estadísticamente significativa. De acuerdo con la prueba de Tukey, esta diferencia se presentó entre quienes sí se identifican con la frase y quienes se identifican en parte. También hubo diferencia entre quienes sí se identifican con la frase y quienes no se identifican. Por el contrario, no hubo diferencia entre quienes no se identifican y quienes se identifican en parte. La media en *Flexibilidad y adaptabilidad al cambio* fue más alta entre quienes no se identifican con la frase, resultado congruente a lo esperado.



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

TABLA 4: CRITERIO 1, FORMA 2B – TRABAJO EN EQUIPO (Identificación con la frase: "Como regla de oro, involucra a todo el mundo en toda tarea")

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	p < 0.05
Entre Grupos	147.909	2	73.954	3.917	0.021
Dentro de Grupos	7154.782	379	18.878		
Total	7302.691	381			

Como criterio para validar la subescala *Trabajo en equipo* se consideró la identificación con la frase: "Como regla de oro, involucra a todo el mundo en toda tarea"). Se razonó que quienes presentan un resultado alto en esta competencia sí se identifican con la frase, quienes presentan un resultado promedio se identifican en parte y quienes presentan un resultado bajo no se identifican. Al hacer el análisis estadístico para comparar los tres grupos, se estableció que sí hay diferencia estadísticamente significativa. La prueba de Tukey permitió establecer que esta diferencia se presenta entre el grupo que respondió que sí se identifica con la frase y el grupo que no se identifica con ésta. La media fue más alta en quienes sí se identifican con la frase. Esta diferencia no se dio entre estos dos grupos y aquellos que respondieron que se identifican en parte.



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

TABLA 5: CRITERIO 2, FORMA 2B – TRABAJO EN EQUIPO (Identificación con la frase: "Sólo aquellos que dependen de sí mismos llegan lejos en la vida")

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	p < 0.05
Entre Grupos	300.583	2	150.291	8.148	0.000
Dentro de Grupos	7009.025	380	18.445		
Total	7309.608	382			

Como criterio para validar la subescala Trabajo en equipo se consideró la identificación con la frase: "Sólo aquellos que dependen de sí mismos llegan lejos en la vida"). Se razonó que quienes presentan un resultado alto en esta competencia no se identifican con la frase, quienes presentan un resultado promedio se identifican en parte y quienes presentan un resultado bajo sí se identifican. Al hacer el análisis estadístico para comparar los tres grupos, se estableció que sí hay diferencia estadísticamente significativa. A través de la prueba de Tukey, se estableció que esta diferencia se presenta entre el grupo que respondió que no se identifica con la frase y el grupo que se identifica en parte con ésta. La media fue más alta en quienes no se identifican con la frase y la más baja en quienes sí se identifican.



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

TABLA 6: CRITERIO 1, FORMA 2B – NEGOCIACIÓN (Concepto de negociación)

Criterio	n	M	DE	t obtenida	p < 0.05	d
Buscar un acuerdo con quien tiene una opinión diferente a la mía	329	32.4286	3.0417	-2.506	0.015	0.4222
Procurar un respuesta que me favorezca	54	30.8148	4.4684			

Como criterio para validar esta subescala se consideró el concepto que la persona maneja sobre negociar, ya que de alguna forma éste refleja lo que la persona busca al participar en una negociación. Se razonó que quienes presentan la competencia consideran que al negociar se busca un acuerdo, mientras que quienes no la presentan lo que buscan es que el resultado de la negociación les favorezca únicamente a ellos. Al comparar el resultado de ambos grupos en el resultado de *Negociación*, se encontró que la media de quienes consideran que negociar es buscar un acuerdo es más alta que la media de quienes consideran que es procurar una respuesta que favorezca, lo cual indica que la competencia para negociar es más alta en el primer grupo que en el segundo. El tamaño de la diferencia es moderado.

Para validar las subescalas también se utilizó el análisis factorial con rotación Varimax, con dos factores. Se encontró que los ítems que tiene una carga factorial alta en el Factor 1 se refieren a *Trabajo en equipo*. Este factor explica el 18.398% de los resultados. Mientras que los ítems que tiene una carga factorial alta en el Factor 2 se refieren *Negociación y Flexibilidad y Adaptabilidad al Cambio*. El factor 2 explica el 5.384% de los resultados. Juntos, los dos factores, explican el 23.782% de los resultados. Los ítems que se habían planteado originalmente para estas subescalas pero no tuvieron una carga factorial alta en ninguno de los dos factores, se eliminaron.



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

INTERCORRELACIONES

Se analizó la correlación entre las tres subescalas que miden estilos de liderazgo. Los resultados se muestran en la tabla siguiente:

TABLA 7: Correlación entre las subescalas que miden competencias laborales (FORMA 2B)

SUBESCALA	Flexibilidad y adaptabilidad al cambio	Trabajo en equipo	Negociación
Flexibilidad y adaptabilidad al cambio		0.515**	0.592**
Trabajo en equipo			0.540**
Negociación			

* Correlación significativa a nivel de 0.05.

** Correlación significativa a nivel de 0.01.

Las correlaciones moderadas entre las escalas indican que los constructos que miden las escalas son distintos.



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

BIBLIOGRAFÍA

Aiken, L. (2003). Test psicológicos y evaluación. (3ª. ed.) México D.F., México: Prentice Hall.

Alles, M. (2004a). Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2004b). Gestión por competencias. El diccionario. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2006a). Selección por competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2006b). 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Anastasi, A y Urbina, S. (1998). Test Psicológicos. México D.F., México: Prentice Hall.

Ayala, S. (2006). El proceso administrativo. [En red] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/el-proceso-administrativo.htm>

Benitez, J. (2007). Competencias: enfoques y clasificación. [En red] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-enfoque-y-clasificacion.htm>

Berry, L. (2002). Un buen servicio ya no basta. Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Blanco, A. (2007). Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. Madrid, España: Esic Editorial.

Castañón, A. (2002). Medición del compromiso y la satisfacción de los equipos de trabajo. [En red] Disponible en: www.lagente.com/cgi-bin/contenido.pl?Art126

Chávez, G. (2002). Manual para el diseño de normas de competencia laboral. México D.F., México: Panorama Editorial S.A.



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

Competencias profesionales: La iniciativa y el trabajo en equipo. (2009). [En red] Disponible en: <http://comunicacion.infojobs.net/recursos/consejos/articulos/detalle/index.jsp?Ng%3D%3D&MTIxMzQ4MDcwMA%3D%3D>

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Davis, K. y Newstrom, J. (2002). Comportamiento humano en el trabajo. (11va. ed.) México D.F., México: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2001). Administración de personal. (8va. ed.) México D.F., México: Prentice Hall.

Ernst & Young (1998). Gestión por competencias. Innovación en la gestión empresarial. Fascículo No. 6. Cuaderno Cinco Días. Madrid.

Gibson, J. (1990). Organizaciones. Estados Unidos: McGraw-Hill Interamericana.

Goulston, M. (2006). Apuntes sobre el arte de dirigir personas en tiempos de incertidumbre, tribulación y cambio. [En red] Disponible en: <http://www.santigarcia.net/2006/09/trabajar-bajo-presin.html>

Gregory, R. (2001). Evaluación psicológica, historia, principios y aplicaciones. México: Manual Moderno.

Gross, M. (2007). La Orientación a los Resultados. [En red] Disponible en: http://manuelgross.bligoo.com/content/view/80474/La_Orientacion_a_los_Resultados.html

Harris, J. (1995). Administración de Recursos Humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos. México D.F., México: Limusa.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). Administración. (7ma. ed.) México D.F., México: Thomson Editores.

Hernández, J. (2007). ¿Qué hace que las personas se motiven y dirijan su comportamiento hacia ciertos fines organizacionales, con cierta intensidad y de manera sostenida? [En red] Disponible en: http://www.uai.cl/prontus3_Newsletter/site/artic/20070508/pags/20070508113318.html



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

Hogan, T. (2003). Pruebas psicológicas, una introducción práctica. México: Manual Moderno.

Horovitz, J. (2000). Los siete secretos del servicio al cliente. Madrid, España: Pearson Educación.

Ingenieros, J. (2007). Las fuerzas morales. (2da. ed.) [En red] Disponible en: http://www.antorcha.net/biblioteca_virtual/filosofia/fuerzas/indice.html

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2001). Gestión del recurso humano por competencia laboral. Guatemala, Guatemala: autor.

Martin, W. (1992). Dirección de los servicios de calidad al cliente. Guía práctica para operaciones de servicio. México, México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Meyer, J. y Allen, N. (1997). Compromiso en el lugar de trabajo. California, Estados Unidos: Publicaciones Sabias.

Morales, O. (2008). Gestión de recursos humanos basada en competencias. [En red] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>

Preciado, A.M. (2006). Modelo de evaluación por competencias laborales. México D.F., México: Publicaciones Cruz O. S.A.

¿Qué es la iniciativa? (2009). [En red] Disponible en: http://www.trabajo.com.mx/que_es_la_iniciativa.htm

Rees, F. (1998). Equipos de trabajo. 10 pasos para obtener resultados. México D.F., México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Richard, G. (1992). Más allá del servicio al cliente. México D.F., México: Grupo Editorial Iberoamericana.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. (10ma. ed.) México D.F., México: Pearson Educación.

Schunk, D. (1997). Teorías del aprendizaje. (2da. ed.) México D.F., México: Pearson/Prentice Hall.



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO B

Schvartzman, V. (2006). Gestión por competencias. Aplicación del Balanced Scorecard a la gestión por competencias. [En red] Disponible en: <http://www-cooperar.com/competencias/>

Tschohl, J. y Franzmeier, S. (1997). Servicio al cliente. México D.F., México: Pax.

Valle, I (2009). Gestión por competencias. [En red] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>

Werther, W. y Davis, K. (1991). Administración de personal y recursos humanos. (3ra. ed.) México, México: Mc Graw Hill.