

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE CUENCA**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

*Trabajo de titulación previo a la  
obtención del título de Licenciada  
en Psicología del Trabajo*

**PRÁCTICA DE INTERVENCIÓN:**

**“DISEÑO DE UN MANUAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE  
COMPETENCIAS BLANDAS PARA EL DESARROLLO  
PROFESIONAL DE LOS NEOGRADUADOS, AÑO 2021”**

**AUTORA:**

**GUISELLA FABIANA AGUAYZA SOLÓRZANO**

**TUTOR:**

**LCDO. GUIDO PAÚL FLORES SISALIMA, MGST**

**CUENCA - ECUADOR**

**2021**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Guisella Fabiana Aguayza Solórzano con documento de identificación N° 0301904595, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de titulación: **“DISEÑO DE UN MANUAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS BLANDAS PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS NEOGRADUADOS, AÑO 2021”**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: *Licenciada en Psicología del Trabajo*, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, noviembre de 2021.



Guisella Fabiana Aguayza Solórzano

C.I. 0301904595

## CERTIFICACIÓN

Yo, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **“DISEÑO DE UN MANUAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS BLANDAS PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS NEOGRADUADOS, AÑO 2021”**, realizado por Guisella Fabiana Aguayza Solórzano, obteniendo la *Práctica de Intervención* que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, noviembre de 2021.



Lcdo. Guido Paúl Flores Sisalima, Mgst.

C.I. 0103955480

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Guisella Fabiana Aguayza Solórzano, con documento de identificación N° 0301904595, autora del trabajo de titulación: **“DISEÑO DE UN MANUAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS BLANDAS PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS NEOGRADUADOS, AÑO 2021”**, certifico que el total contenido de la *Práctica de Intervención*, es de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Cuenca, noviembre de 2021.



Guisella Fabiana Aguayza Solórzano

C.I. 0301904595

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo ayudar al desarrollo de las competencias a los neograduados para su desarrollo profesional. Se partirá en base a cinco pasos descritos en el manual que será realizado para la evaluación de las competencias. Se espera que este proceso ayude de forma personal y para el paso a la inserción laboral.

## **Abstract**

The objective of this project is to help the development of competences to newly graduates for their professional development. It will be based on five steps described in the manual that will be carried out for the evaluation of competencies. This process is expected to help personally and for the transition to job placement.

## **PALABRAS CLAVES TEMATICAS.**

COMPETENCIAS

MANUAL- GUÍA

AUTOCONOCIMIENTO

AUTOAPRENDIZAJE

EVALUACIÓN

## Contenido

1. Planteamiento del problema.....	8
2. Justificación .....	9
3. Objetivos .....	10
3.1. Específicos:.....	10
4. Marco teórico.....	10
4.1. Introducción a las competencias .....	10
4.2. Historia.....	12
4.3. Todas las nuevas generaciones necesitan nuevas competencias.....	14
4.4. Clasificación de las competencias .....	16
4.4.1. Competencias blandas.....	16
4.4.2. Competencias duras .....	18
4.4.3. Relación entre las competencias blandas, duras y cómo desarrollarlas.....	18
5. Manual: Evaluación de Competencias .....	20
6. Pasos explicativos de la guía para los neograduados .....	20
6.1. Entrevista inicial.....	20
6.2. Desarrollo personal como base de las competencias .....	21
6.2.1. Autoaprendizaje .....	22
6.2.2. Autoconocimiento.....	23
6.2.3. Ejercicio para el desarrollo del autoconocimiento y autoaprendizaje.....	25
6.3 Importancia de las competencias para la inserción laboral .....	25
6.4. Evaluación de competencias .....	28
6.5. Diccionario de competencias .....	29
6.6. Herramientas para la evaluación de competencias .....	39
6.6.1. Test psicológico.....	39
6.6.2. Assessment center.....	41
6.6.3. Entrevista por competencias .....	43
6.7. Elección en el proceso de evaluación .....	45
6.7.1. Diseño de imagen.....	45
6.7.2. Marca personal.....	46
6.7.3. Empleo.....	47
6.8. Análisis de resultados y retroalimentación .....	48
6.9. Propuesta de capacitación .....	49
7. Conclusión.....	52

<b>8. Referencias</b> .....	53
-----------------------------	----

### **Índice de tablas**

<b>Tabla 1.</b> Evolución de las competencias.....	15
<b>Tabla 2.</b> Ejemplo de un cargo de secretaria.....	27
<b>Tabla 3.</b> Diccionario de competencias.....	30
<b>Tabla 4.</b> Competencias a evaluar.....	32
<b>Tabla 5.</b> Competencias evaluadas por el COMPETEA.....	40
<b>Tabla 6.</b> Cómo identificar competencias según las actividades .....	42
<b>Tabla 7.</b> Escala para análisis y retroalimentación .....	49
<b>Tabla 8.</b> Propuesta de capacitación .....	50

### **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1.Descripción de las competencias genéricas .....	29
Ilustración 2. Estadísticas sobre el incremento de la venta en robótica.....	33
Ilustración 3. Competencias requeridas según investigaciones .....	35
Ilustración 4. Habilidad Digital .....	37

## **1. Planteamiento del problema**

Cuando se terminan los estudios de bachillerato muchos jóvenes buscan para la elección de su carrera universitaria una guía que los pueda orientar, este paso es tan importante, sin embargo, ¿hemos pensado en una orientación a la hora de culminar nuestra carrera universitaria?

La misma guía y orientación es igual de importante y con cuanta más razón a la hora de la inserción laboral, sobre todo porque en la adolescencia muchos jóvenes están indecisos con la carrera que van a tomar, muchos no siguen el proceso de orientación, otros escogen su carrera universitaria pero al culminar con ella no están seguros sobre qué harán, no saben qué hacer con sus talentos y competencias que han desarrollado a lo largo de sus estudios y experiencias, terminan la carrera y no pueden ver la amplia rama de oportunidades que les ofrece su profesión, muchas personas están perdidas en este tema, terminan y piensan que solo pueden hacer una cosa, pero no es así, hay muchas opciones.

Algunos piensan en qué trabajarán, y si serán buenos en su trabajo o se preguntan si su elección fue la correcta, pero, esto parte netamente de conocer el potencial que tenemos, es por eso la importancia de recibir una orientación sobre nuestras competencias y como estas nos ayudan para encaminarnos en el mundo laboral según nuestro perfil profesional.

## 2. Justificación

El manual y guía que serán realizados es ideal para los negraduados ya que se ha evidenciado la importancia de conocer su potencial, competencias y talentos, para que así puedan comprender mejor su perfil profesional, cuáles son sus fortalezas, debilidades, en que área desean desarrollarse, y cuáles son sus metas y objetivos.

Una frase mencionada por una profesional de la psicología organizacional resalta lo siguiente: *No todos somos buenos para todo, pero, todos somos buenos para algo.*

Analizando estas palabras vemos su certeza, porque las personas muchas veces queremos encajar en todo estereotipo, hacerlo todo y ser perfectos en todo, nos comparamos con los demás y nos sentimos tristes por no poder cumplir con expectativas imposibles, y no nos damos cuenta que en realidad lo que debemos hacer es buscar nuestro propio camino, nuestro propio potencial y sacar provecho de aquello, ser único y ser original, porque cada ser humano es único.

Partiendo de este punto, en este proceso los negraduados puede encontrar su propósito, su potencial, que sean conscientes de sus competencias y sus fortalezas, así como también de las debilidades en las cuales pueden mejorar.

Esto los ayudará considerablemente a la hora de entrar en el mundo profesional, en el área en la cual quieran desarrollarse.

### **3. Objetivos**

General: Diseñar un manual para el fortalecimiento de competencias blandas para el desarrollo profesional de los neograduados.

#### **3.1. Específicos:**

1. Identificar las competencias requeridas.
2. Diseñar esquema general de la guía.
3. Identificar las herramientas para la evaluación de competencias.
4. Diseño de gestión de imagen personalizada mediante herramientas de marketing digital.

### **4. Marco teórico**

#### **4.1. Introducción a las competencias**

Partiendo de un punto clave analicemos qué son las competencias, y tenemos un concepto bastante sencillo pero que abarca todo su significado, Zarzar (2015) menciona: "Decimos que una persona es competente cuando nos consta que es capaz de hacer algo bien hecho. Una competencia, por tanto, es la demostración de la capacidad para hacer algo bien hecho" (p.51).

Las competencias son importantes sobre todo a la hora de prepararnos para el mundo laboral ya que ayudan a identificar lo que una persona sabe hacer. En lo que la persona va a desarrollarse de mejor manera. Moreno (2015) menciona:

Comportamientos que impactan de forma significativa en:

1. El rendimiento
2. La producción
3. La seguridad
4. El servicio
5. La calidad
6. El costo
7. La satisfacción
8. La cultura (p.9)

Como vemos las competencias son muy importantes y según el concepto ya mencionado es la demostración de la capacidad para hacer algo bien hecho, sin embargo, podemos encontrar un sin número de conceptos y a cada persona que se le pregunte ya sea un docente, un alumno universitario, un profesional, cada uno tendrá su forma de analizar el concepto de competencia, y esto se debe a que las competencias giran a través de varias áreas de la vida, pero esto no significa que se la deba tomar por separado ya que todas van encaminadas a un mismo punto, hacer de una persona alguien competente y ayudar a encontrar sus habilidades en las que puede desarrollarse de la mejor manera posible en todos los ámbitos de su vida.

Si nos remontamos un poco hacia años atrás, podemos pensar o recordar que no se hablaba mucho de este tema, es en la actualidad que está tomando auge y ¿por qué? bueno veamos un poco de dónde surge el interés por descubrir las competencias y cómo aplicarlas; su valor en el ser humano y sobre todo como se ha abierto paso en la educación.

## 4.2. Historia

Al mencionar historia no se hablará extensamente de quienes estudiaron las competencias como tal. Aunque es muy importante y se hará mención de ello, en este punto se hace énfasis en el avance histórico del ser humano en el enfoque de las competencias, claro, se debe tomar en cuenta que no se están citando ampliamente factores externos como políticos, culturales, sociales y otros que influyen en el desarrollo de las personas según la época, pero es importante recalcar que las personas siempre han tenido la capacidad de desarrollar sus competencias y en la actualidad es cuando se le da una gran importancia.

Vamos al pasado, pensemos en el tiempo en donde las profesiones apenas si se estaban descubriendo, a qué hace referencia esto, que las primeras profesiones no tenían estudios como en la actualidad más bien indagaban para descubrir un tema a fondo y se convertía en algo que pueda ser estudiado, por ejemplo, en la antigüedad las personas al igual que ahora se interesaban en ciertos ámbitos, y así surgían intereses como la medicina, la filosofía, política, arte, etc. Las personas estaban descubriendo nuevos campos, nuevas cosas, creando, inventando, abriéndose paso a un mundo con inmensas oportunidades por descubrir y desarrollar, y en esto todos se dan cuenta que son buenos para ciertas cosas y que para otras no tanto. Aquí podemos darnos ver que las competencias siempre han estado presentes innatas en el ser humano, pero aun sin ser estudiadas como tal.

Las competencias a su vez van evolucionando, y por qué se dice esto, porque el tiempo cambia, a lo largo de la historia las necesidades sociales, culturales, económicas, etc., requiere de nuevas competencias, por ejemplo, años atrás la tecnología no era algo que estaba en su apogeo, sin embargo, las fábricas, la agricultura, la medicina, la filosófica, la pintura, la música, eran mayas muy requeridas en la época.

Así que todas las nuevas generaciones necesitan nuevas competencias, y el ser humano es un ser adaptable, que se acopla a la época en la cual vive. Ahora cómo es que ha llegado las competencias a pasar a ser notadas, estudiadas y valoradas por las personas.

Fue David McClelland en 1973 que acuñó el término competencias por primera vez Sandoval, Miguel y Montaña (2004) mencionan:

Este autor afirmó que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los tests psicológicos a los que se le sometía, sino el desempeño que tiene dependía más de las características propias de la persona y de sus competencias que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. (p.4)

Por qué McClelland tuvo esta idea sobre las competencias, tal vez fue por la época en la cual creció ya que empezaba a darse una importancia a los derechos de los trabajadores; McClelland creció en una época bastante histórica podríamos decir, ya que paso por los periodos de la guerra mundial, si bien es cierto Estados Unidos no sufrió lo mismo que los países Europeos, si se vio implicado en ambas guerras, esto lo vemos porque toda la industria de Estados Unidos se enfocó en fabricar armamento para promocionar en la guerra y la victoria de sus aliados, esto influyo en la percepción de lo que es la sociedad y el hombre trabajador, posiblemente; inclusive podemos remontarnos a décadas anteriores, con la llegada de la Revolución Francesa en 1789-1799 y con la Revolución Industrial en 1760- 1840, Neves (2007) menciona:

En el marco de las colosales transformaciones que supusieron la Revolución Industrial, en el plano de la ideología económica, así como de las formas de organización de la producción y del trabajo, y la Revolución Francesa, en el ámbito de las ideologías políticas y jurídicas, el Derecho Civil moderno se

construye sobre pilares que pueden producir desastres sobre algunas relaciones sociales. Se proclama que todas las personas son formalmente iguales y libres, por lo que pueden concurrir al mercado a comprar o vender cualquier bien, (...). El estado debe garantizar que los sujetos pueden celebrar en contrato y luego lo cumplan según lo pactado, pero no debe intervenir en la determinación de los derechos y obligaciones establecidas en aquel. (p.9)

McClelland debió crecer con todas estas ideas revolucionarias sobre el derecho a los trabajadores, y ver los cambios que la sociedad estaba atravesando en aquel momento, pero ahora cómo saber que los trabajadores son más eficaces en ciertas áreas y cómo mejorar su calidad de rendimiento, como el mismo menciona en la cita anterior el desempeño depende de las características propias de las personas y de las competencias que estas desarrollaban, entonces vemos que de aquí parte el estudio de las competencias en el ámbito laboral.

#### **4.3. Todas las nuevas generaciones necesitan nuevas competencias**

Como ya se menciona anteriormente las competencias se van desarrollando según las necesidades de la época, el crecimiento industrial, y económico, sobre todo con la llegada de la globalización. Mientras va avanzando nuevos hallazgos, nuevas profesiones, nuevos empleos, se requieren de nuevas competencias, y las personas deben desarrollar estas competencias para acoplarse a las nuevas generaciones de trabajo.

En el siguiente recuadro se observará como se requieren nuevas competencias a través de la época.

**Tabla 1.** *Evolución de las competencias*

<b>Época</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Competencias Requeridas</b>
Sistema Agrario	Mano de obra principalmente en agricultura y ganadería.	Productividad Motivación
Mercantilismo	Comercialización Uso de la moneda	Negociación Iniciativa Pensamiento estratégico
Industrialización	Uso de la maquinaria	Innovación Trabajo en equipo Tolerancia a la presión Liderazgo para el cambio
Globalización	Tecnología Ventas por internet Importación y Exportación Telecomunicaciones	Entrepreneurial Digital Empowerment Competencia “del naufrago” Habilidades mediáticas Adaptabilidad al cambio Innovación Liderazgo Negociación Comunicación Aprendizaje continuo

Diccionario de competencias (Alles, 2005, p.9)

En el recuadro se observa las competencias requeridas según el paso del tiempo, muchas de ellas son las mismas, pero no en el mismo ámbito, ya que todo va evolucionando, por ejemplo, la maquinaria de hace 100 años atrás no es la misma de la actualidad, y las personas deben adaptarse a manejar estas nuevas maquinarias, aprender nuevas tecnologías, cosas que antes no era necesario en el trabajo, pero ahora sí lo son.

Con el paso de los años y con el estudio de las competencias varios autores han realizado clasificaciones sobre el estudio de las competencias, desarrollando diccionarios en los cuales hablan sobre estas, sin embargo, la clasificación de las competencias en general son las siguientes.

#### **4.4. Clasificación de las competencias**

Qué tipo de competencias podemos desarrollar para realizar un trabajo de la manera más adecuada y eficaz, se habla de competencias blandas y duras por una distinción marcada la una de la otra, sin embargo, ambas son complementarias para un resultado de excelencia. El desarrollo de las mismas es fundamental, esto va ligado con la educación que recibimos ya que parte desde allí el cómo desarrollamos las competencias. Pero tiempo atrás no se implementaba la educación por competencias y esto ha tomado repercusión en ámbito laboral incluso en el personal. Es por eso la importancia de conocer cuáles son los tipos de competencias y cómo podemos desarrollarlas individualmente para el éxito.

##### **4.4.1. Competencias blandas**

Acerca de este tipo de competencias, estas son más difíciles de desarrollar, pero sin lugar a duda muy necesarias, incluso indispensables, Buxarais (como se citó en Maturana y Guzmán 2019) mencionan que:

Las habilidades blandas son aquellas que permiten poner en práctica valores que contribuyen a que la persona se desarrolle adecuadamente en los distintos ámbitos de acción, como trabajar duro bajo presión, tener flexibilidad y posibilidad de adaptarse a los distintos escenarios, contar con habilidades para aceptar y aprender de las críticas, disponer de autoconfianza y capacidad de ser confiable, lograr una comunicación efectiva, mostrar habilidades para resolver problemas, poseer un pensamiento crítico y analítico, saber administrar adecuadamente el tiempo, saber trabajar en equipo, tener proactividad e iniciativa, tener curiosidad e imaginación y disponer de voluntad para aprender, además de saber conciliar la vida personal, familiar, social y laboral, entre otras. (p.7)

Estas competencias son difíciles de desarrollar porque son interpersonales e intrapersonales y requieren de un autoconocimiento para poder trabajar en ellas, saber reconocer nuestras fortalezas y debilidades, en cuales podemos trabajar y que podemos aportar con mayor eficacia.

Desarrollarlas para el ámbito laboral son necesarias, como ya se mencionó algunas de ellas, por ejemplo, el trabajo en equipo, la iniciativa, trabajar bajo presión, la comunicación efectiva, etc. Son cualidades tan valoradas en el sector laboral, porque ayudan a mantener una organización u empresa en equilibrio y con un ambiente adecuado para su funcionamiento.

Mientras más conocen y desarrollan sus competencias las personas hay un aumento en la productividad y mejora tanto laboral como personal, estas no solo aportaran a la empresa sino a la persona misma. Ya sea que la persona quiera trabajar en rol de dependencia, es decir, buscar un empleo y ser parte de una empresa u organización o por otra parte si decide trabajar como persona natural y emprender en su propio negocio o

servicio, cualquiera de las dos elecciones es necesario adquirir competencias blandas para el éxito laboral.

#### **4.4.2. Competencias duras**

Por otra parte, de las competencias duras se menciona lo siguiente: "En el mundo del trabajo, las habilidades duras son procedimientos técnicos o administrativos relacionados con el negocio principal de una organización" (Goldsmith,2010, p.6). Entonces vemos que estas competencias pueden ser más fáciles de medir y de adquirir en base al estudio y la experiencia, mientras nos capacitamos y mediante la práctica.

Las competencias duras están relacionadas a una tarea en específica, según el trabajo que se realiza, estas son las que la mayoría de las organizaciones y los sistemas educativos implementan en las personas.

Son necesarias también en el ámbito laboral ya que nos permite realizar las actividades según los conocimientos adquiridos y transmitir estos conocimientos, sobre todo irlos cada vez convirtiendo en destreza según la práctica.

#### **4.4.3. Relación entre las competencias blandas, duras y cómo desarrollarlas**

Tanto las competencias blandas como duras se complementan, porque una persona necesita de ambas para desarrollar una actividad eficazmente, la una funciona como parte técnica y la otra como cualidades de la persona que le permiten el desarrollo de su trabajo. Partimos desde el sector educativo como una escala para el desarrollo de las competencias, sin embargo, en los años anteriores no se daba importancia a la educación por competencias, esto qué significa, que los sistemas educativos se enfocaban en enseñar teoría; los niños y jóvenes, aprendían, pero no desarrollaban cualidades ni capacidades que los ayuden afrontar las cosas en su vida diaria, tanto en el ámbito personal y laboral. Los sistemas educativos involuntariamente no se ocupaban en que el alumno se prepare

para ser un buen líder, para trabajar en equipo para ser adaptable para poder salir al mundo laboral y desempeñarse de la mejor manera posible. Pero eso fue cambiando con los años, al darse cuenta que tenían una falencia y que debían ayudar a las nuevas generaciones a prepararse para el mundo real. Villodres (2010) menciona: "Los sistemas educativos afrontan dos grandes retos: consolidar una escuela comprensiva y formar sujetos autónomos. Como consecuencia de estos desafíos se intensifica la preocupación internacional por la reforma de los sistemas educativos" (p.2).

Estas reformas tomaron fuerza, por eso es que el sistema en la actualidad implementa la educación por competencias, y así poder desarrollarlas. Y cómo se logra esto, pensemos en lo siguiente, si alguien adquiere conocimiento para que este tome valor y un verdadero aprendizaje debe ser aplicado; así mismo los sistemas educativos de la actualidad se concentran en la aplicación del aprendizaje teórico, Villodres (2010) menciona:

La adquisición de las competencias básicas exige establecer puentes entre las materias para que la integración de los contenidos sea significativa, es decir, que produzca conocimiento; dicho de otro modo, que permita interpretar crítica y constructivamente el mundo que nos rodea y la sociedad en que vivimos. Porque detrás de las formulaciones científicas siempre hay unos valores articulados en fines y medios. Valores que implican procesos de conocimiento, aptitudes y opciones. (p.7)

La educación por competencias le permite al joven tener una guía para la elección de su carrera universitaria u profesión, a su vez en el transcurso de su carrera la persona requiere de una guía para saber dentro de su perfil profesional que competencias son su fuerte. Gracias a este tipo de educación los jóvenes se preparan de mejor manera para el mundo laboral, pueden llegar a conocerse mejor, sin embargo, esta preparación educativa es el inicio para un amplio desarrollo de competencias, reconocerlas, trabajar en ellas, y

sobre todo que estas nos impulsen en el mundo laboral. Y la guía para los negraduados es una orientación ideal para este paso al mundo laboral.

## **5. Manual: Evaluación de Competencias**

Con el fin de preparar a los negraduados para el mundo laboral enfocándonos en el desarrollo de las competencias, este manual consta con toda la información de los pasos necesarios para llegar al desarrollo de las mismas. Ya se ha mencionado sobre las competencias, la historia, su valor e importancia, este manual se complementa con la guía de evaluación que contiene cinco pasos los cuales son:

Paso 1.- Entrevista sistemática inicial.

Paso 2.- Información sobre la importancia de las competencias, autoconocimiento y autoaprendizaje.

Paso 3.- Aplicación de test psicológico, assessment center y entrevista por competencias.

Paso 4.- Diseño de imagen.

Paso 5.- Análisis de resultados y Retroalimentación.

## **6. Pasos explicativos de la guía para los negraduados**

### **6.1. Entrevista inicial**

Este es un proceso básico, en este paso es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Fase 1 Introducción: El proceso de introducción es el primer contacto con el participante, aquí es donde podemos formar un ambiente de confianza y obtener información que se requiera. Este paso debe tener una preparación previa, se debe tener en cuenta qué decir y qué pasos dar en la introducción.

- Fase 2 Información: Se obtiene referencias más precisas del negraduado, como su aspiración laboral, si tiene alguna experiencia previa en algún tipo de trabajo o empleo, etc. Esto nos ayudará a tener una ruta para el proceso.
- Fase 3 Indicaciones: El proceso de evaluación por competencias debe ser detallado para el negraduado, es decir, cada paso debe ser indicado, así como también solventar dudas que se presenten.
- Fase 4 Cierre de entrevista: Todo proceso necesita culminar de la misma forma organizada como empieza, así es que al cierre de la entrevista se da paso a al proceso. Aquí se toma en cuenta cosas como: ser cortés, dejar alguna pregunta en mente, o pedir al negraduado que se exprese si así lo necesita.

## **6.2. Desarrollo personal como base de las competencias**

Parte importante para el desarrollo de las competencias es el desarrollo personal, esto incluye el conocerse a sí mismo o llamado más comúnmente como autoconocimiento y es porque realmente ha sido de gran importancia no solo en la vida laboral, sino también en lo personal, ya que así podremos descubrir nuestras habilidades, talentos, fortalezas, estar consiente de nuestros miedos, de lo que queremos hacer, y cuáles son nuestras metas.

El ser humano debe conocerse a profundidad como un ser biopsicosocial y el autoconocimiento va ligado a esto, para comprender mejor el autoconocimiento en este campo y su importancia veamos lo que significa ser biopsicosocial, Fernández, Goitia y Mendoza (2008) mencionan:

- Ente: Se refiere a lo que existe o puede existir.
- Bio: Significa vida.
- Psico: Significa alma, mente o actividad mental.

- Social: Pertenciente o relativo a una compañía o sociedad, o a los socios o compañeros, aliados o confederados (...)

Hombre como ser biopsicosocial: significa que el hombre es un todo estructurado, organizado de sistemas biopsicosociales, es decir que su cuerpo –el contiene de su ser-, su psiquis – la que le permite adaptarse al medio-, y lo social –que se expresa a través de contenidos culturales-, todos estos elementos interconectados y combinados dan como resultado un ser único, irrepetible y dotado de dignidad llamado ser humano. (p.1)

Al entender que el ser humano se compone de estos tres factores podremos: relacionarnos con el medio, tomar el control de nuestros pensamientos, acciones y hacer cambios en nuestra vida que nos beneficien tanto física como emocionalmente.

La persona que se conoce a si misma debería conocer de estos tres factores y sobre todo el autoanálisis que le permite hacer el autoconocimiento le llevará a descubrir sus competencias, talentos, habilidades, destrezas, etc.

### **6.2.1. Autoaprendizaje**

Parte del desarrollo personal también tenemos el autoaprendizaje y su importancia en el desarrollo de las competencias se ve claramente si analizamos los conceptos anteriormente citados sobre las competencias blandas y duras y su significado, se decía de las competencias blandas que: son interpersonales e intrapersonales, son cualidades que presentan las personas a la hora de desarrollar una tarea; y sobre las competencias duras se decía que: son procedimientos técnicos relacionados con la función. Ahora por qué el autoaprendizaje es fundamental para el desarrollo de estas competencias, porque ambas requieren de un continuo estímulo de conocimiento tanto si son competencias

duras como blandas. El autoaprendizaje conlleva una responsabilidad, la importancia de aprender cada día más como parte de nuestro crecimiento personal y profesional.

Entonces, capacitarse en nuevos temas y mejorando en aspectos de nuestra persona nos ayudará a desarrollar nuestras competencias. Adquirir conocimiento y experiencia no debería ser visto como una obligación sino más bien como parte de nuestro desarrollo personal y descubrir quiénes somos y cuán capaces somos.

### **6.2.2. Autoconocimiento**

El autoconocimiento como parte del desarrollo personal es indispensable para el desarrollo y descubrimiento de competencias, talentos y habilidades. Para esto se cita que es el autoconocimiento y como gracias a esto podemos desarrollar nuestras competencias. Goleman (1995) pionero sobre inteligencia emocional cita lo siguiente con respecto al conocerse a sí mismo:

La persona consciente de sí misma. Como es comprensible, la persona que es consciente de sus estados de ánimo mientras los está experimentando goza de una vida emocional más desarrollada. Son personas cuya claridad emocional impregna todas las facetas de sus personalidades; personas autónomas y seguras de sus propias fronteras; personas psicológicamente sanas que tienden a tener visión positiva de la vida: personas que, cuando caen en un estado de ánimo negativo, no le dan vueltas obsesivamente y, en consecuencia, no tardan de salir de él. Su atención, en suma, les ayuda a controlar sus emociones. (p.97)

La persona que desarrolla autoconocimiento presenta las características anteriormente citadas y vemos el gran aporte que esto trae a la vida de la persona, suele tener visión positiva lo cual sabe que es lo que quiere y lo que ama hacer, se planteará metas, y al conocerse mejor sabrá cuáles son sus fortalezas y trabajará en sus debilidades, esto la

motivará a seguir adelante. La persona que se conoce a sí misma controla sus emociones y conoce lo que es capaz de hacer y quién es, y es justamente lo que se habla de las competencias que es la demostración de la capacidad para hacer algo bien hecho, si nos conocemos bien conoceremos nuestras capacidades.

Se hace relevancia sobre el autoconocimiento por su gran impacto, como esto influye en medida también sobre la autoestima de cada persona, y qué relación tiene esta con las competencias, la persona sabe lo que es capaz de hacer por lo cual su autoestima se ve afectado de manera positiva y este le ayuda a encontrar en sí misma la motivación necesaria para seguir adelante.

Se ha escuchado muchas veces esta pregunta ¿Quién eres? O ¿Describe tus fortalezas y debilidades? Y en realidad pocas personas saben responder de la manera correcta, y es porque no se hace concientización del valor que tiene conocerse a sí mismo a fondo, esto ocasiona que no tengamos claro nuestras fortalezas y nuestras debilidades, peor aún esto hace que no tengamos claro un objetivo ya que ni si quiera se sabe qué es lo que se quiere o a dónde se quiere llegar en la vida. Y si la persona tiene alguna meta no tiene la suficiente confianza para tomar acción de ella, porque desconoce de su valor y su potencial.

Pasa también casi siempre en las entrevistas laborales, la pregunta de cajón "describe sus fortalezas y sus debilidades" y muchas personas no pueden hacerlo, o responden, pero no de la manera correcta, el entrevistador puede pensar en cómo contratar a una persona que no sabe de sus fortalezas, no sabe qué puede aportar a la empresa a la que postula, y aún más si no sabe sus debilidades como va a trabajar en ellas para mejorarlas, cambiarlas o disminuirlas.

Para el éxito laboral no solo basta con el conocer de profesión también requiere confianza, valor, estar dispuestos aprender de los errores, de nuestras competencias y cuanto podemos aportar en el mundo laboral, cuál será esa marca que haga la diferencia, y ese es el valor que cada persona aporta con el autoconocimiento.

### **6.2.3. Ejercicio para el desarrollo del autoconocimiento y autoaprendizaje**

Para este proceso se ha utilizado una técnica conocida como FODA, este es conocido generalmente por las organizaciones para encontrar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De la misma forma se puede utilizar esta técnica a medida personal. En el ámbito individual nos permite ver en qué áreas estamos bien y en qué áreas debemos trabajar, para realizar esta técnica debemos ser realistas y sinceros, es la persona misma que se califica; muchas personas piensan que el éxito laboral es meramente técnico, pero no es así, ahora vemos que las competencias blandas deben ser desarrolladas (Camila Medal 2016).

Estas técnicas son importantes realizarlas en este paso ya que vemos la importancia de que el negraduado se haga un autoanálisis; los formatos de estas técnicas se encuentran en la guía complementaria.

### **6.3 Importancia de las competencias para la inserción laboral**

Una vez que ya hemos analizado sobre las competencias y cómo desarrollarlas desde el autoaprendizaje y autoconocimiento, ahora veremos la importancia de ellas en la inserción laboral. Y cuanto aporte tienen las competencias dentro de una organización.

En las organizaciones se le conoce como gestión por competencias, y consiste en guiar sus procesos en base a las competencias requeridas de los puestos para que la organización se maneje de mejor forma. Las competencias en una organización ayudan a

llegar a los objetivos empresariales, misión, visión, y lograr las estrategias. Alles (2016) menciona:

Implica un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización en pos a los objetivos estratégicos. Para que sea eficaz la Gestión por competencias, esta se lleva a cabo a través de un modelo sistemático en el cual todos los subsistemas de Recursos Humanos de la organización consideren las competencias en sus procesos (...). Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional. (p.79)

La mayoría de las organizaciones se manejan en la actualidad por gestión de competencias porque han visto los resultados que esto implica, como ya vimos anteriormente las competencias blandas y duras deben ir ligadas para un buen desempeño, y las organizaciones han tomado a las competencias como parte fundamental de su productividad y su éxito; esto no solo se compone de la actividad que la persona realiza, sino también de las características que posee para llevar a cabo esta actividad, con el fin de llegar a los objetivos de la organización de una forma rápida y adecuada.

Las organizaciones que realizan la gestión por competencias siguen los siguientes pasos para la implementación del modelo de competencias, Alles (2016) menciona:

1. Definición de competencias, en base a la misión, la visión y la estrategia de la organización. Se sugiere considerar, además, los valores organizacionales.
2. Preparar diccionarios.
3. Asignar competencias a puestos.
4. Inventario. Determinación de brechas, su propósito es determinar por comparación las brechas existentes entre lo requerido y lo real. (p.111)

Se ve que las competencias forman parte de la organización misma, y deben ser asignadas a cada puesto de la organización, estas competencias se asignan según lo que cada puesto requiera tanto competencias blandas como duras, así a la hora de la de un proceso de selección, o de evaluación estos resultan ser más fáciles ya que la organización tiene su esquema. Por ejemplo:

**Tabla 2.** *Ejemplo de un cargo de secretaria*

<b>Puesto</b>	<b>Competencia dura</b>	<b>Competencia blanda</b>
Secretaria	Redacción	Pensamiento analítico Orientación al cliente

Ejemplo de un perfil por competencias.

Una vez establecido el modelo por competencias que deben seguir las organizaciones estas deben aplicar este modelo en todos sus procesos, como ya se mencionó no sirve de mucho si solo un grupo de personas tengan las competencias aptas para el buen funcionamiento empresarial, es necesario que todos los colaboradores de la organización las tengan. Y una vez establecido este modelo se aplica la gestión por competencias en lo siguiente:

6.3. Selección. Si se atiende este aspecto, los nuevos colaboradores poseerán, al ingreso, las competencias requeridas por su puesto.

6.4. Desempeño. Deben medirse las competencias junto con los objetivos y resultados obtenidos.

6.5. Desarrollo. La necesidad de desarrollo es permanente y debe ser un tema de trabajo cotidiano por parte de la organización y de sus colaboradores a través del autodesarrollo. (Alles, 2016, p.114)

La importancia del ingreso de personas con las competencias necesarias para la organización es fundamental, así mismo estas deben ser medidas con el tiempo porque como hemos visto las competencias deben seguir siendo desarrolladas. Y esto implica que no solo un grupo de personas tengan las competencias adecuadas para el crecimiento organizacional, sino que todos los miembros de la empresa los tengan y que todos puedan desarrollarlas.

Esto sin duda ha sido un reto para muchas de las organizaciones es por eso la importancia de que los neograduados desarrollen sus competencias para la inserción laboral, ya sea si deciden estar bajo un rol de dependencia o ser personas naturales, ya sea de una forma u otra todas las personas necesitan desarrollar sus competencias para un buen desarrollo profesional.

El neograduado que tenga claras sus competencias no solo beneficia a la empresa, sino también a sí mismo. Pensemos en el siguiente ejemplo:

El neograduado facilitará los procesos mencionados gracias a que ya posee sus competencias identificadas y desarrolladas, sabe para qué es bueno y en qué área se desenvolverá mejor. Conoce su potencial, así como sus fortalezas y debilidades, esto le ayudara considera entente en el ámbito profesional.

#### **6.4. Evaluación de competencias**

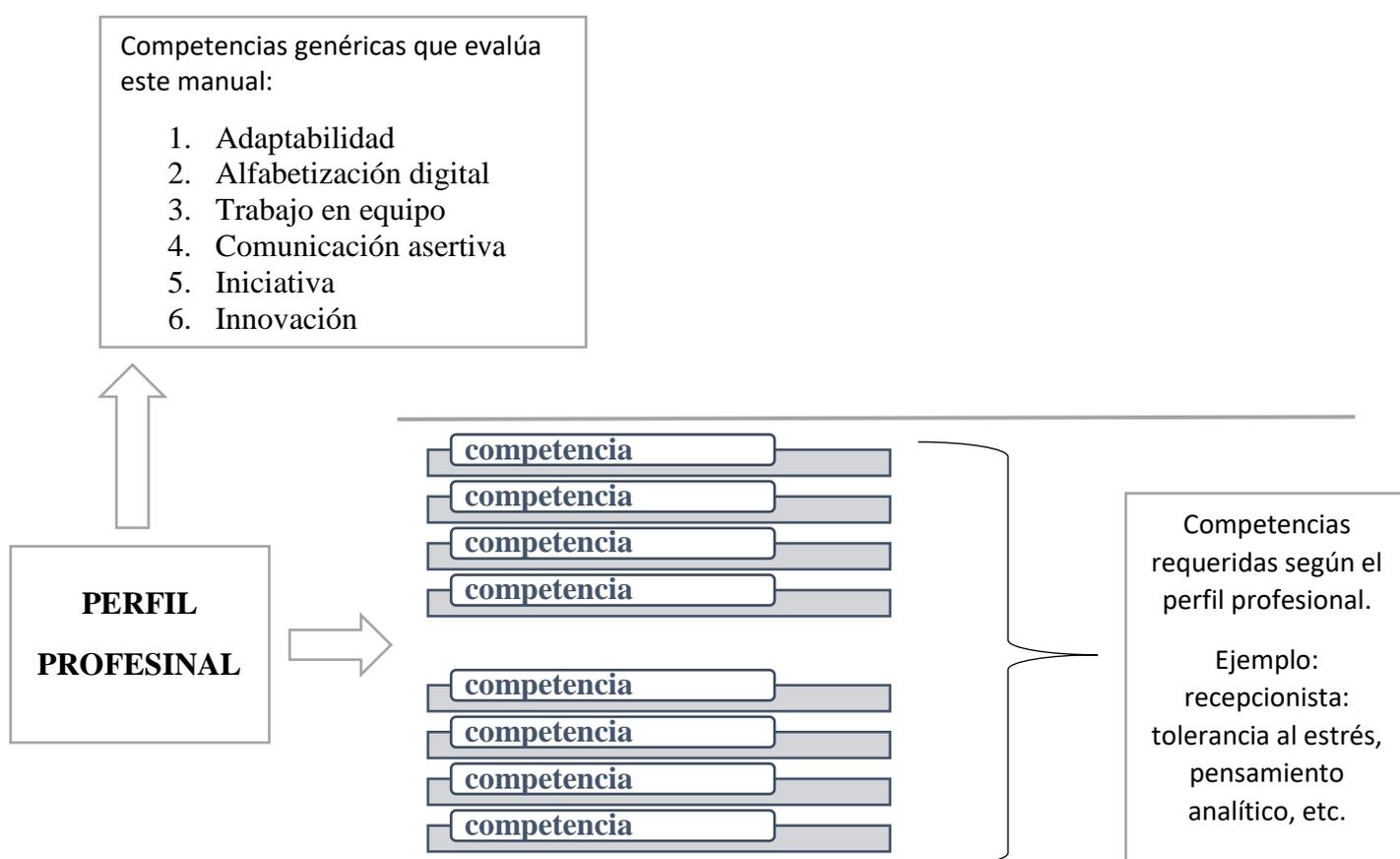
Para la evaluación de competencias primero se define qué competencias se van a evaluar, mediante un diccionario de competencias, y para la evaluación que este manual realizará se han identificado las siguientes competencias.

## 6.5. Diccionario de competencias

Necesitamos comprender lo siguiente: cada perfil profesional requiere de distintas competencias según la actividad a desempeñar, pero, todas las personas necesitamos de competencias genéricas, esto quiere decir que son competencias que están por encima de las competencias de cada perfil profesional, y cada persona independientemente de su perfil debe poseer.

### Ilustración 1.

*Descripción de las competencias genéricas*



Cada una de estas competencias requiere su descripción para ser evaluada, algunos diccionarios de diferentes autores las presentan por niveles.

En el siguiente recuadro se ha realizado un análisis de los diccionarios de competencias de cuatro autores, Spencer y Spencer, Richard Boyatzis, Claude Levy-Levoyer y Martha Alles. Y en base a estos se ha realizado el siguiente diccionario de competencias:

**Tabla 3.** *Diccionario de competencias*

Diccionario de competencias
1. Adaptabilidad
2. Alfabetización digital
3. Trabajo en equipo
4. Comunicación asertiva
5. Iniciativa
6. Innovación
7. <u>Orientación al logro</u>
8. Establecimiento de relaciones
9. Liderazgo en equipo
10. Gestión de grupos
11. Pensamiento analítico
12. Pensamiento conceptual
13. Pensamiento lógico
14. Pensamiento estratégico
15. Flexibilidad
16. Orientación a la eficacia

17. Resistencia y adaptabilidad
18. Planificación y organización
19. Delegación
- 20. Control**
21. Sensibilidad
22. Tenacidad
23. Negociación
24. Creatividad
25. Enfrentamiento de riesgos
26. Toma de decisiones
27. Tolerancia al estrés
28. Independencia
29. Motivación
30. Compromiso
31. Fortaleza
32. Liderazgo para el cambio
33. Visión estratégica
34. Calidad y mejora continua
35. Colaboración
36. Habilidades mediáticas
37. Relaciones públicas
38. Aprendizaje continuo

El diccionario completo, con sus definiciones y niveles se encuentra adjunto en la guía.

Las competencias genéricas son las principales a evaluar en este caso, sin embargo, todos tenemos y desarrollamos competencias según la profesión que escogemos como ya se mencionó. Además, todos requerimos en la actualidad competencias digitales, debido a que la era digital ha tenido un alcance masivo en las nuevas generaciones muchas de las veces se los llama nativos digitales porque han crecido en este medio tecnológico, así que es importante incluir las competencias digitales como una parte de las competencias genéricas.

**Tabla 4.** *Competencias a evaluar*

---

Competencias
1. Adaptabilidad
2. Alfabetización digital
3. Trabajo en equipo
4. Comunicación asertiva
5. Iniciativa
6. Innovación

---

Estas competencias genéricas han sido hoy más que nunca demandadas en el ámbito profesional y en distintos países, a continuación, se menciona un estudio que avala dichas competencias que serán base de esta guía:

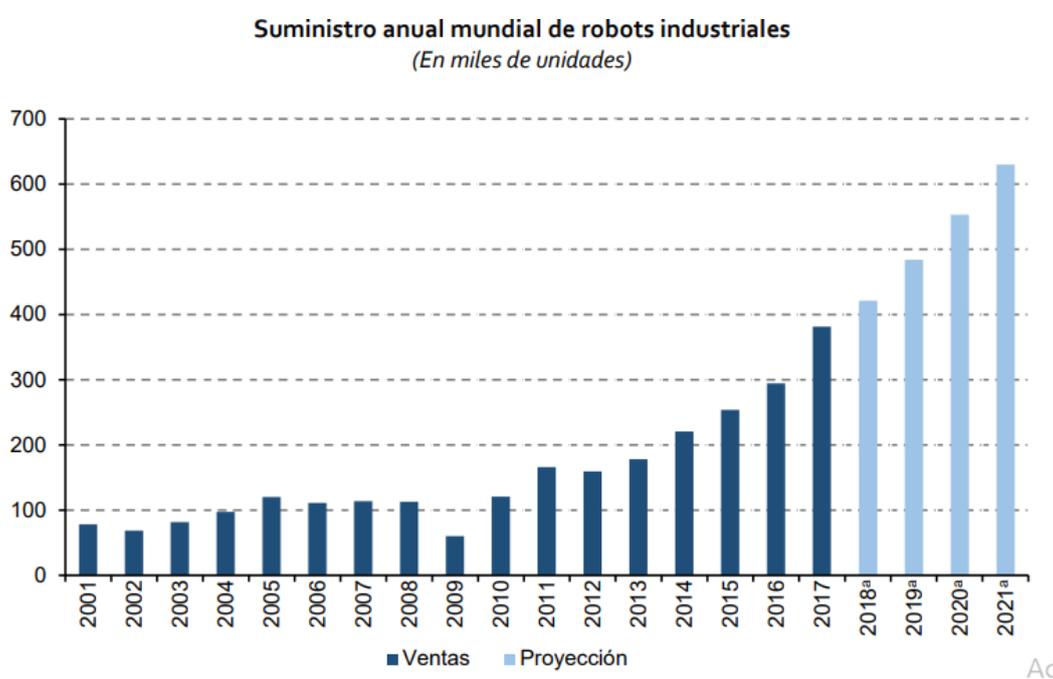
Si bien las nuevas tecnologías históricamente han generado los mayores y más radicales cambios en las sociedades, la novedad radica en la velocidad con que se han generado los cambios tecnológicos. Por ejemplo, mientras el teléfono tardó más de siete décadas en pasar de un 10% a un 90% de estar presente en los hogares de Estados Unidos, en solamente 15 años se adoptaron los teléfonos móviles y en poco más ocho años se migró a los teléfonos inteligentes. A su vez, la

incorporación de la robótica en las industrias y empresas de servicios ha crecido significativamente de manera sostenida en las últimas dos décadas. (Cepal,2020, p.14)

Aquí se menciona el creciente avance de la tecnología en las últimas décadas, lo que anteriormente pasaba de siete décadas de un diez por ciento a un noventa por ciento, paso a ser tan solo en dos décadas un aumento notable. Sin duda el avance tecnológico toma una oleada tanto en hogares como en el sector laboral, y como las competencias van cambiando de acuerdo a las necesidades de la época en la que nos encontramos, debido a esta era tecnológica, más y más demanda de personas con competencias tecnológicas son requeridas incluso indispensables.

## Ilustración 2.

*Estadísticas sobre el incremento de la venta en robótica*



(Cepal,2020, p.14)

La globalización digital hace que las modalidades de los trabajos cambien y por ende las personas deben adaptarse a estos nuevos cambios, en el gráfico se puede observar este aumento desde el año 2001 a 2021 al aumentar estos productos con sistemas tecnológicos

los empleos requieren personas especializadas en tecnología y robótica, lo que implica que las competencias también se adapten a estos cambios de empleo que la era demanda.

Así también en el ámbito de la educación se mencionó que han tenido varias modificaciones para implementar la educación por competencias y justamente para que las nuevas generaciones puedan adaptarse a estos cambios

Con el fin de ofrecer un panorama general y actualizado de cómo se promueven las competencias del siglo XXI en los sistemas educativos de los países de la región, a continuación, se presentan los resultados y análisis del estudio Miradas sobre la educación en Iberoamérica. Competencias para el siglo XXI en Iberoamérica. El cuestionario fue enviado por la OEI en el mes de noviembre de 2019(...). Se obtuvo respuesta de diecisiete: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, El Salvador Ecuador, España, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal y República Dominicana. (Cepal,2020, p.36)

Una vez realizada esta investigación se mostraron resultados que detallaron las competencias más requeridas para este siglo, el cual las instituciones deben adquirir para preparar a las generaciones para el mundo laboral. Las competencias que se mencionan en dicha investigación son las siguientes:

### Ilustración 3.

#### *Competencias requeridas según investigaciones*

Clasificación de competencias y su vinculación con las identificadas en el estudio de la OEI

Competencia	Habilidades	Indicadores		
Socioemocional	Comunicación	Negociación		
		Representación esquemática de ideas		
		Multimodal/presentaciones	Sí	
		Manejo de información (búsqueda, análisis comparación y evaluación)		
			Diseño de un producto para una audiencia en específico	
	Colaboración	Empatía		
		Trabajar en equipo	75%	
		Compartir una responsabilidad		
		Interdependencia		
		Tomar decisiones	75%	
	Autonomía	Metacognición		Sí
		Resiliencia		
		Tolerancia		
		Flexibilidad		
Adaptabilidad				
Liderazgo		43,8%		
Emprendimiento				
Participación en los cambios				
Autoevaluación de estrategias			Sí	
Indagación				
Perseverancia (determinación para alcanzar metas)				
Autorregulación	62,5%			
Apertura y sensibilidad a problemas (economía verde)				

Cognitivas	Aprendizaje (habilidades complejas)	Pensamiento crítico	81%
		Solución de problemas	87,5%
		Toma de decisiones y conclusiones	75%
		Identificar ideas clave	
		Identificar causas y consecuencias	
		Analizar y evaluar soluciones	
		Manejo de datos	
		Creatividad/originalidad	
		Aceptar y dar retroalimentación	
	Conceptos básicos	Lectura-escritura y matemáticas	Sí
	Tecnología y pensamiento computacional	Manejo de herramientas y dispositivos	Sí
		Alfabetización digital	
		Pensamiento sistémico	
		Análisis de tareas y procesos	
		Documentación de procesos	
Algoritmia			
Manejo de información y datos	Robótica		
	Solución de problemas		
	Buscar información en diversas fuentes		
	Analizar y evaluar la veracidad de los datos		
	Seleccionar y validar datos e información		
	Comparar información		
	Sintetizar y organizar información		

(Cepal,2020, p.41)

En el grafico se puede observar las competencias y los porcentajes obtenidos, y están divididas en dos secciones, socioemocionales y cognitivas.

Vemos que:

- Adaptabilidad: Es una competencia requerida bajo la sección socioemocional.
- Habilidades digitales: Es una competencia requerida en tecnología y pensamiento computacional.
- Trabajo en equipo: Con un 75% está bajo sección socioemocional.
- Comunicación asertiva: Bajo sección socioemocional se encuentra la competencia de comunicación requerida para este siglo.

Tomando en cuenta esto se menciona la alfabetización digital como una competencia de gran importancia ya que es la capacidad de una persona para realizar diferentes tareas en el medio de la digitalización, es por eso que es considerada como una de las competencias del siglo XXI, en el siguiente recuadro se puede analizar más a fondo que entendemos y que abarca una competencia digital. Gracias a una investigación realizada en el 2017 en el cual se desarrolló un cuestionario para estimar las habilidades digitales en los estudiantes universitarios varios expertos mencionaron estas dimensiones para dichas habilidades.

#### **Ilustración 4.**

##### *Habilidad Digital*

HABILIDAD DIGITAL	
1. MANEJO DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerar herramientas o motores de búsqueda de información en medios electrónicos</li> <li>Realizar búsquedas eficientes de información en la red Internet o en bases de datos electrónicas</li> <li>Seleccionar la información derivada del criterio de búsqueda</li> <li>Trasladar la información seleccionada al espacio del usuario</li> <li>Organizar la información</li> <li>Apropiación de la información</li> </ul>
2. MANEJO DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar reglas y normas sociales en ambientes digitales</li> <li>Desarrollar mensajes o contenidos, de forma personal, considerando elementos de forma y fondo según el destinatario</li> <li>Desarrollar contenidos de forma colaborativa</li> <li>Transferir/recibir mensaje(s) según el formato, propósito y tipo de destinatario</li> <li>Utilizar medios digitales para comunicar y difundir las ideas principales de un documento</li> </ul>
3. MANEJO DE TECNOLOGÍA PORTÁTIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dominar conceptos tecnológicos básicos</li> <li>Cuidado de dispositivos portátiles (celular, tableta y laptop).</li> <li>Resolver problemas técnicos básicos con el equipo portátil</li> <li>Manejo de aplicaciones</li> </ul>
4. ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calendarizar actividades o eventos</li> <li>Administrar contactos para acuerdos de trabajo grupal</li> <li>Utilizar aplicaciones diversas para disponer de información estratégica o contextual</li> </ul>

(Sandoval, Lavigne, Serrano & Sandoval, 2017, p.16)

Analizando cifras un poco más cercanas, tenemos un estudio realizado en la ciudad de Cuenca, Ecuador, en el cual se realizó encuestas a más de 300 personas de las instituciones empresariales del sector, con el fin de obtener las competencias más requeridas para el área de talento humano. El análisis muestra las siguientes competencias. Una comparación entre perfil real requerido para medianas empresas: comunicación asertiva, iniciativa, trabajo en equipo, proactividad entre otros. Y el perfil ideal requerido por medianas empresas: comunicación asertiva, creatividad, gestión de emociones, liderazgo, entre otros (García, Córdova, 2020).

También se ha estudiado estas competencias a nivel de varios países, ya se ha visto el gran impacto que las competencias pueden tener en el ámbito laboral, por esa razón el énfasis que en la actualidad se le da a la implementación de una educación por competencias para que las nuevas generaciones las desarrollen. Se analizó también un estudio realizado en España el cual revela cifras interesantes sobre las competencias que requieren en distintos países, los resultados son los siguientes.

La Iniciativa para la Escuela del siglo XXI ha comenzado recientemente y tiene como fin definir, promover y concentrarse en las habilidades del siglo XXI (...). El currículo de Nueva Zelanda hace referencia a cinco competencias clave: pensar; usar el lenguaje oral y el lenguaje escrito; gestionar la relación con uno mismo y con los demás; y participar y contribuir. Polonia posee el siguiente conjunto de habilidades y competencias que tiene que ser adquiridas al final del primer ciclo de la Educación Secundaria Obligatoria: leer; pensamiento matemático; pensamiento científico; habilidades comunicativas, tecnológicas; utilización de la información; autonomía personal; trabajo en equipo. Bélgica (Flandes), Italia, Corea, México, Nueva Zelanda (incluida la lengua maorí en los

currículos nacionales) son países que incluyen un conjunto de habilidades similar a Polonia, República Eslovaca, España y Turquía. (OCDE, 2010, p.11-12)

Como se puede observar las competencias mencionadas de esta investigación estaban basadas en su necesidad y visiones futuras, lo que nos lleva a la actualidad, y vemos la coincidencia de muchas de las competencias mencionadas como trabajo en equipo, habilidades comunicativas, y habilidades tecnológicas, entre otras.

Como resultado tenemos una coincidencia entre las competencias necesarias que se han investigado y las competencias citadas en esta guía para los neograduados, siendo esta de gran utilidad para el desarrollo de su perfil profesional incluso vemos que son requeridas no solo a nivel del Ecuador, sino que competencias de este tipo se requieren en cualquier parte del mundo.

## **6.6.Herramientas para la evaluación de competencias**

Teniendo en cuenta con claridad sobre las competencias que se van a evaluar y su por qué, se procede a identificar las herramientas a utilizar para dicha evaluación. Para esta evaluación hay algunos procesos que se pueden tomar, en este caso se han seleccionado los siguientes procesos más adecuados:

### **6.6.1. Test psicológico**

Instrumento de evaluación que mide aspectos que no pueden ser evaluados de forma directa (capacidades, rasgos, sentimientos) y poseen un valor de diagnóstico y predicción. Es la medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano, sometién dose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever como se manifestará este comportamiento en determinada forma de trabajo (Durango, 2015, p.10)

Mediante prueba de test psicológico en base a competencias la persona puede obtener su perfil de competencias, existen varios test que miden las competencias más requeridas según los diccionarios más utilizados y según las competencias que las personas más requieren para el mundo laboral, en este caso se utiliza el siguiente test psicológico:

## **COMPETEA**

El test "COMPETEA" este evalúa 20 competencias más frecuentes divididas o agrupadas en las siguientes áreas:

- Interpersonal
- Intrapersonal
- Entorno
- Gerencial
- Desarrollo y tareas

Cada área evalúa un numero de competencias. Estas serán comparadas con el perfil profesional del negraduado, a su vez, se evaluarán las 6 competencias principales citadas anteriormente, ya que estas son necesarias independientemente del perfil profesional de la persona.

El test COMPETEA evalúa las siguientes competencias, del cual las que están marcadas con negrita son las competencias que empatan con las 6 competencias principales a evaluar.

**Tabla 5.** *Competencias evaluadas por el COMPETEA*

Estabilidad emocional	Confianza en sí mismo	Resistencia a la adversidad	<b>Comunicación</b>
Establecimiento de relaciones	Negociación	Influencia	<b>Trabajo en equipo</b>

<b>Iniciativa</b>	Orientación a resultados	Capacidad de análisis	Toma de decisiones
Conocimiento de las empresas	Visión y anticipación	Orientación al cliente	Apertura
Identificación con la empresa	Dirección	Liderazgo	Planificación y organización

(Estébanez, 2020)

### 6.6.2. Assessment center

Moreno (2015) cita: "Evaluación basada en la observación directa de comportamientos y desempeños requeridos para el ejercicio efectivo de un puesto, rol o función" (p.3).

Mouret (como se citó en Moreno, 2015) menciona:

No solo se basa en información de lo que el evaluado "dice" sobre sus competencias; sino en la "manifestación" de las mismas; y es lo que marca una enorme diferencia contra la mayoría de las técnicas e instrumentos de evaluaciones existentes. (p.3)

El assessment center resulta una herramienta útil para la evaluación de competencias porque se pone en manifiesto la competencia de la persona en base a simulaciones y dinámicas grupales.

Mediante el assessment center se puede observar en vivo la conducta de la persona y su estilo de acción en una situación real.

Para un buen procedimiento de Assessment Center o AC se requiere lo siguiente:

1. Analizar el cargo o profesión que el negraduado aspira (según su perfil profesional)
2. Listado de las tareas más importantes que este cargo realiza (según su aspiración laboral)

3. Identificar las competencias
4. Diseñar los ejercicios de AC

Según (Moreno, 2015) nos da un ejemplo el cual podemos identificar que competencias requiere la persona según el cargo que vaya a ejercer o profesión en el caso de los neograduados. El siguiente recuadro es un ejemplo:

**Tabla 6.** *Cómo identificar competencias según las actividades*

<b>Categoría de Interacción</b>	<b>Descripción</b>	<b>Competencias requeridas</b>
<i>Cosas</i>	Interacción con maquinaria, equipos, herramientas, vehículos, instrumentos, etc.	Calidad y mejora continua Alfabetización Digital Aprendizaje continuo
<i>Datos</i>	Interacción con datos, información visual o auditiva	Pensamiento conceptual Pensamiento lógico Enfrentamiento de riesgos
<i>Personas</i>	Interacción con personas, rol social.	Trabajo en equipo Comunicación asertiva Delegación

Una vez identificadas las competencias requeridas para la evaluación se procede al diseño de los ejercicios de Assessment Center, el ejercicio debe ser un reflejo de una tarea o situación de trabajo que active las mismas competencias. (Moreno, 2015) menciona un listado de diez ejercicios que se aplican en Assessment Center.

### **Ejercicios del Assessment Center**

- Entrevistas o interacciones uno a uno
- Búsqueda de hechos

- In- Basket (papelera de entrada)
- Estudio de casos
- Presentaciones
- Grupos de discusión con líder (cooperativos y competitivos)
- Grupos de discusión sin líder
- Juegos organizacionales o de negocio
- Juegos y dinámicas adaptadas
- Simulaciones técnicas

Assessment Center ejercicios con sus dimensiones. (Moreno, 2015, p.8)

### **6.6.3. Entrevista por competencias**

La entrevista es una herramienta que nos ayudará a verificar las competencias ya evaluadas en las técnicas anteriores, la entrevista debe estar sistemáticamente estructurada para que pueda ser válida, las preguntas deben estar encaminadas a un objetivo, muchas de las veces hay preguntas sin sentido que podrían incomodar al candidato o participante limitando así las respuestas. Es por eso fundamental tener una preparación previa y una guía en la cual la entrevista se base. Alles (2003) menciona:

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato. Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación.

Las palabras, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista. Durante la misma, cada

participante tiene su papel y debe actuar dentro de él, estableciendo una norma de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar. (p.18)

Para Martha Alles la formulación de las preguntas en la entrevista deben estar bien encaminadas, nos menciona que hay preguntas cerradas en donde la persona responderá con un sí o un no, también preguntas de sondeo tales como ¿por qué? ¿cuál fue la causa? ¿qué sucedió después? Etc. También recomienda hacer preguntas abiertas ya que se obtendrá mayor información.

Así también se sugiere analizar las competencias de la persona, y no hay mejor predictor de las acciones futuras que tan solo ver las acciones pasadas en distintas situaciones, por eso es recomendable también hacer preguntas con ese fin, a esto se le llama principio de predicción en donde se menciona que las intenciones actuales predicen la conducta futura y que el mejor predictor de la conducta futura como ya se menciona es la conducta pasada, preguntas como ¿qué harías si tuvieras que...? ¿cuénteme una situación en la que...? Etc. Preguntas con esta estructura nos ayudaran a saber más sobre la conducta del negraduado. (Moreno,2015)

Ya que esta será realizada luego del test psicológico y AC, nos permitirá tener un panorama más amplio de las competencias requeridas y obtenidas por el negraduado. Jaime Moreno (2015) menciona algunas preguntas estructuradas que se pueden realizar para analizar algunas competencias como las siguiente:

(Estás serán modificadas levemente si el negraduado presenta experiencia labora previa)

1. Iniciativa

¿Realizó propuestas orientadas a cambiar o mejorar cosas? ¿por qué hizo las propuestas? ¿las llevo a cabo?

¿Cuáles considera que han sido sus mayores logros en su trabajo / carrera?

2. Trabajo en equipo

Describa algunas situaciones en donde haya trabajado como miembro de un equipo, que puede destacar de ellas.

3. Adaptabilidad

¿Cuénteme de algún cambio que ha pasado? ¿Cómo reacciono? ¿Qué aprendió de ello? ¿ha promovido algún cambio en su trabajo/carrera?

4. Comunicación

Esta competencia se analizará al finalizar la entrevista dependiendo de cómo se desarrolló el negraduado.

Cuando ha culminado los procesos de evaluación, llegamos a una parte en la cual podríamos llamar encrucijada, esto no es más que dos direcciones el cual este proceso de divide.

### **6.7. Elección en el proceso de evaluación**

Este paso se le ha dado el nombre de elección justamente porque el proceso de divide en dos partes en las cuales el negraduado podrá elegir que material de contenido desea enfocarse.

El negraduado conoce de sus competencias, es consciente de su valor, y el autoconocimiento en el cual ha estado desarrollando. Este paso ha sido creado con el fin de ayudarlo para el mundo laboral desde un enfoque del uso de sus competencias en el ámbito de las redes, relaciones personales, y búsqueda de empleo.

Ya que no solo basta con que el negraduado sepa de sus competencias sino como las transmite a los demás y cuánto puede aportar con ellas.

#### **6.7.1. Diseño de imagen**

El gran impacto que tiene en al actualizad el medio digital no tiene precedente, por eso es la importancia de implementar una ayuda y asesoramiento.

Diseño de imagen hace referencia a la presencia digital que el profesional dará lugar y cómo saca provecho de sus competencias para dar a conocer sus capacidades en el mundo laboral por medio de la digitalización. Tomando en cuenta que este paso se divide en dos analicemos los conceptos que se tratarán en cada uno de ellos:

### **6.7.2. Marca personal**

La presencia digital con una marca personal se ha vuelto un trabajo más y más frecuente, pero, empezar con una marca personal no siempre resulta fácil, detrás de dicha marca hay estrategia, objetivos claros y sobre todo un público en específico. Daniela Schütz en su masterclass del 2020 hacía referencia a ¿cómo empezar una presencia digital? Y se mencionaba que lo más importante para empezar es tener claro 3 puntos:

1. Para que soy bueno: que es justamente lo que este manual para el negraduado analiza en el proceso del desarrollo personal
2. My tribe: que significa la audiencia o lo que muchos llaman nicho de mercado, son esas personas que consumen el contenido de dicha marca.
3. Sostenibilidad: que es la autenticidad de la marca que ayuda a la longevidad en la presencia digital.

Estos pasos son fundamentales para dar inicio, saber para qué somos buenos y ser auténticos ayuda a una marca a posicionarse como original, junto con esto se menciona saber llegar a la audiencia, de qué manera, Daniela Schütz menciona 3:

1. Demostrando nuestra propia personalidad
2. Enseñando algo que nuestra audiencia necesita
3. Demostrando que son mi audiencia ideal

Tomando en cuenta todo este contenido, su valor e importancia a la hora de empezar en la presencia digital se ha desglosado temas los cuales se analizarán con los neograduados que decidan tomar este paso de marca personal. Los temas de este paso están descritos en la guía y son los siguientes:

- Importancia en presencia digital
- Generación de contactos
- Diseño de Marca
- Nicho del mercado
- Atracción por emoción
- Contenido de valor

### **6.7.3. Empleo**

En el sector del empleo la presencia digital se ha convertido en el medio más usado, cada vez más recursos humanos de las empresas recurren a las redes sociales para encontrar sus perfiles ideales. Así que ¿cómo podemos estar preparados en este campo?

Juan Merodio experto en marketing digital menciona la importancia de la presencia en redes a la hora de buscar empleo, menciona que las publicaciones de ofertas de empleo ahora se hace la mayoría de las veces en redes, las empresas buscan ahora los perfiles de las personas, buscan que cumplan con el perfil requerido y que aporten a la empresa, mediante el perfil pueden ver cuánto puede ofrecer una persona y en qué sentido influye mediante sus redes sociales.

Pongamos un ejemplo: una hoja de vida o CV es estático, pero un video de la persona en su perfil puede mostrar como la persona se expresa, la fluidez, carisma, temas de interés, etc.

La marca profesional es importante y parte de conocernos y saber cuál es nuestro valor y que podemos aportar en las empresas; mantener un perfil actualizado en cual la persona muestre sus competencias y campo de estudio sin duda marcará una diferencia, así como también la ayudara adquirir la confianza necesaria.

Tomando en cuenta este contexto se ha seleccionado temas específicos descritos cada uno en la guía, con el fin de que el negraduado esté totalmente preparado para mostrar sus competencias desarrolladas mediante este proceso a la hora su inserción laboral., los temas con los siguientes:

- Presencia en redes sociales
- Entrevista Laboral
- Elevator Pitch
- Perfil profesional vs. Búsqueda de Empleo
- Marca la diferencia

### **6.8.Análisis de resultados y retroalimentación**

Según IngIndustrial 2015 menciona:

Es un proceso de inspeccionar, limpiar y transformar datos con el objetivo de resaltar información útil, lo que sugiere conclusiones y apoyo a la toma de decisiones, se describen los hallazgos encontrados durante la investigación, prototipos, diseños, análisis descriptivo y cuantitativo o cualitativo de la información recolectada. [video]

Nos ayuda a comparar los resultados obtenidos con los antecedentes, es decir, podemos comparar las competencias obtenidas, con las competencias requeridas que este manual menciona como 6 competencias genéricas. También se podrá observar cuánto el

negraduado ha desarrollado su autoconocimiento, autoaprendizaje y conocimiento sobre competencias a comparación anteriormente de ser realizado este proceso de evaluación.

Este análisis será realizado con los resultados de los tres procesos, test psicológico, assessment center y evaluación de competencias,

La escala que se ha utilizado para este análisis es el siguiente:

**Tabla 7.** *Escala para análisis y retroalimentación*

<b>NIVEL</b>	<b>ESCALA</b>
A	Excelente
B	Muy bueno
C	En desarrollo
D	Por desarrollar

Con toda esta información obtenida y evaluada se puede dar las recomendaciones correspondientes, ya que no todas las personas alcanzan un nivel A en todas las competencias es necesario un apoyo y seguimiento. Y así las competencias pueden ser desarrolladas, se presenta amplias opciones para el desarrollo de dichas competencias que están en proceso de desarrollo y que necesitan ser trabajadas. La retroalimentación debe ser clara y motivadora para el negraduado.

### **6.9.Propuesta de capacitación**

El proceso de capacitación es una opción que ofrece la guía para los negraduados como un camino para el desarrollo de las competencias en base de las brechas identificadas con relación al perfil profesional.

En este paso se da temas en los que puede ser dicha capacitación y la modalidad en la que puede ser tomada. Teniendo así lo siguiente:

**Tabla 8. Propuesta de capacitación**

<b>Competencias a desarrollar</b>	<b>Temas sugeridos</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Indicador</b>
Listado de competencias que necesiten ser desarrolladas, estas son las que están por debajo de la brecha según el perfil profesional.	Temas recomendados para el desarrollo de dichas competencias	Puede ser online o presencial	El tiempo en que es realizada la capacitación y el seguimiento que se le da	Nos mostrara si se ha conseguido el desarrollo de la competencia con el seguimiento planteado.

Según Chiavenato (como se citó en Valdivia, 2018) menciona:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (...). La capacitación del personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad. La importancia de la capacitación no se puede subestimar. (p.5)

La capacitación es de suma importancia para el desarrollo continuo de las competencias y es parte del desarrollo personal de cada individuo, como se analizó en temas anteriores parte del desarrollo personal es el autoaprendizaje y esto lo logramos si estamos dispuestos a aprender cada día y mejorar.

En la actualidad la capacitación es requerida incluso como requisito para algunas organizaciones y esto se debe a su gran impacto en el personal y como esto influye en el rendimiento y productividad, el Reglamento de Formación y Capacitación del Ministerio de Finanzas (2015) menciona:

Art. 6.- Del Ministerio de Relaciones Laborales. - Tendrá las siguientes responsabilidades: a) Establecer políticas nacionales y normas técnicas de capacitación, así como coordinar la ejecución de programas de formación y capacitación. b) Receptar los reportes de los resultados de los programas de capacitación ejecutados y remitidos por las instituciones públicas en el instrumento técnico que se elabore para este efecto, c) Consolidar los resultados de los programas de capacitación de las entidades del sector público y remitir el informe integrado para conocimiento del Comité Interinstitucional de Formación y Capacitación para su monitoreo y evaluación; d) Mantener actualizado el listado de personas naturales y jurídicas públicas o privadas que prestarán servicios especializados de capacitación en el sector público, calificadas por las UATH, de conformidad a la delegación emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales; y, e) Las demás que establezca la LOSEP y su Reglamento General. (p.2)

Por el beneficio de las capacitaciones tanto a personas naturales como jurídicas, estas toman lugar con gran impacto, y se puede encontrar una gran variedad de entidades encargadas de dar dichas capacitaciones de diferentes temas que sean requeridos. Esta guía para los neograduados enfatiza que estas capacitaciones son de suma importancia a la hora del desarrollo de las competencias.

## **7. Conclusión**

El principal objetivo por el cual se realizó este proyecto de un manual para los neograduados es ayudar al universitario a encontrar su camino en el mundo laboral, sea consciente que sus competencias son valiosas y un tesoro si sabe cómo utilizarlas.

Cada persona es buena para algo, de hecho, es excelente, pero, encontrar el camino a qué queremos y qué sabemos hacer bien ese es el verdadero reto. Este manual y guía fueron diseñados para abrir paso a eso, para que el negraduado vea el resultado de sus largos años de estudio, vea su potencial y tome las mejores decisiones.

Al realizar este manual y guía se pudo evidenciar el valor de las competencias, aprender sobre las variadas técnicas establecidas para descubrirlas; se está consciente del gran impacto social que esta repercute a futuro, si el negraduado conoce y desarrolla sus competencias el sector laboral se llenará de personas aptas para dichos puestos de trabajo, capaces y felices en lo que están haciendo, dispuestas aprender cada vez más y totalmente preparadas para hacer frente a los desafíos.

Se espera que este proyecto sea de gran utilidad al lector, no solo laboralmente sino a forma personal. Este trabajo de titulación termina con la siguiente frase:

*En tu interior está el poder de cambiarlo todo.*

## 8. Referencias

Zarzar, C. (2015). *Planeación Didáctica por Competencias*. México D.F, México:

Editorial Patria.

Moreno, J. (2015). *Seminario Taller Entrevista por Competencias y Assessment Center*.

Cuenca, Ecuador: Capacith.

Sandoval, F. Miguel, V., Montañó, N. (2004). *Evolución del concepto de competencia laboral*. Recuperado de:

[http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos/Curricular\\_Documentos/Evento/Ponencias\\_6/sandoval\\_Franklin\\_y\\_otros.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf)

Neves, J. (2007). *Introducción al Derecho Laboral*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la

Pontificia Universidad Católica del Perú.

Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias. El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina:

Editorial Granica.

Maturana, G., Guzmán, F. (2019, 15 de abril). Las Competencias Blandas como Complemento de las Competencias Duras en la Formación Escolar. *Euritmia Investigación, Ciencia y Pedagogía*. Recuperado de

<http://cliic.org/pdf/Revista%20Euritmia,%20Vol.%201%20N%C2%B01.pdf>

Goldsmith, M. (2010). *Soft Skills Enhancing Employability*. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=O1G9\\_gr50hIC&printsec=frontcover&dq=soft+skills&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiy\\_NP19Y3wAhXnUt8KHe7HDXUQ6AEwBHoECAYQA#v=onepage&q=soft%20skills&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=O1G9_gr50hIC&printsec=frontcover&dq=soft+skills&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiy_NP19Y3wAhXnUt8KHe7HDXUQ6AEwBHoECAYQA#v=onepage&q=soft%20skills&f=false)

Villodres, L. (2010). *Origen y Desarrollo de las Competencias Básicas en Educación Primaria*. Recuperado de <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd6989.pdf>

Fernández, M., Goitia, C., Mendoza, M. (2008). *El hombre como un ser Bio- Psico- Sociocultural*. Recuperado de <http://www.ucla.edu.ve/dmedicin/departamentos/medicinapreventivasocial/comunitaria/salud%20comunitaria/unidad1.htm>

Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairós.

Evas Urbanas. (2016, 20 de julio). *Análisis FODA personal (1/2)* [video]. <https://www.youtube.com/watch?v=mDLtUUqQWuI>

Alles, M. (2016). *Dirección Estratégica de RRHH Vol.2- CASOS*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Hubbard, E. (2017). *Gestión de RRHH por Competencias*. Recuperado de

<https://codigo100.segsgas.es/Contidos/DocumentosCP/Benchmark%20Gesti%C3%B3n%20RRHH%20por%20competencias.pdf>

CEPAL. (2020). *Habilidades y Competencias Necesarias en un mundo Cambiante*.

Recuperado de

[https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46066/S2000522\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46066/S2000522_es.pdf)

Sandoval, J., Lavigne, G., Serrano, A., Sandoval, M. (2017). *Desarrollo de un cuestionario para estimar las habilidades digitales de estudiantes universitarios*.

Recuperado de <file:///C:/Users/ACER%20V5/Downloads/49802-Texto%20del%20art%C3%ADculo-106713-2-10-20180511.pdf>

García, A & Córdova, P. (2020). *Descripción del Perfil de Competencias Técnicas y Blandas para el Ejercicio Profesional de un Psicólogo del Trabajo en Medianas Empresas de la Ciudad de Cuenca, Durante el Periodo junio- noviembre 2020*. (tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.

OCDE. (2010). *Habilidades y Competencias del siglo XXI para los aprendices del nuevo milenio en los países de la Oede*. Recuperado de

[http://recursostic.educacion.es/blogs/europa/media/blogs/europa/informes/Habilidades\\_y\\_competencias\\_siglo21\\_OCDE.pdf](http://recursostic.educacion.es/blogs/europa/media/blogs/europa/informes/Habilidades_y_competencias_siglo21_OCDE.pdf)

Durango, J. (2015). *Exámenes de Aptitud, Psicológicos, de Competencias y otras*

*pruebas de selección*. Recuperado de

<https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/exc3a1menes-de-aptitud-psicolc3b3gicos-de-competencias-y-otras-pruebas-de-seleccic3b3n-magister-joana-e-durango.pdf>

Estébanez, B. (2020). *Descubriendo el Competea: prueba sobre competencias profesionales*. Valencia, España: Editorial GBS.

Alles, M. (2003). *Elija al Mejor. Como entrevistar por Competencias*. Recuperado de

[https://books.google.com.ec/books?id=1Ry7XrRF3HkC&printsec=frontcover&dq=entrevista+por+competencias&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=entrevista%20por%20competencias&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=1Ry7XrRF3HkC&printsec=frontcover&dq=entrevista+por+competencias&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=entrevista%20por%20competencias&f=false)

Dani. G. Schütz. (2020, 10 de mayo). *MasterClass: Cómo empezar una presencia digital* [video]. <https://www.youtube.com/watch?v=kslT0yBSwcY>

Juan Merodio. (2013, 31 de marzo). *¿Cómo buscar trabajo a través de las redes sociales?* [video]. <https://www.youtube.com/watch?v=u50RUjnABM>

IngIndustrial Fácil. (2015). *Cómo realizar un Análisis de Resultados* [video]. <https://www.youtube.com/watch?v=c4xufnf0kzU>

Paredes, A. (2010). *Certificación Internacional de Especialistas en Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Cuenca, Ecuador: Capacith.

Ministerio de Finanzas (2015). *Reglamento de Formación y Capacitación del Ministerio de Finanzas*. Recuperado de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/REGLAMENTO%20DE%20FORMACION%20Y%20CAPACITACION%20MEF.pdf>

Valdivia, M. (2018). *La Capacitación en la Gestión del Talento Humano* (tesis de pregrado). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, Perú.

## **Anexos**

# GUIDE THE WAY

**Manual para el desarrollo de  
competencias blandas en el  
desarrollo profesional de los  
neograduados**

Gisela Aguayza

## Gisela Aguayza Psicóloga del Trabajo



Soy Gisela Aguayza, egresada de la Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca. Soy una persona que lucha por sus objetivos, aunque muy cambiante puedo decir, he realizado muchos trabajos y todos tan distintos el uno del otro, sin embargo, he llegado a una sola conclusión, no puedo estar en un solo lugar, me gusta las cosas nuevas llenas de misterio y sorpresas, pero de algo me he dado cuenta en cada uno de mis muchos trabajos y es que he tenido un objetivo en común, ayudar a los demás. Así que aquí estoy con esta guía para los neograduados porque quiero ayudar a que cada uno conozca el valor y potencial que llevamos dentro de nosotros, las competencias que cada persona tiene y puede desarrollarlas y como esto lo puede impulsar en su vida profesional y claro está en su vida personal.

# GUÍA PARA LOS NEOGRADUADOS

*Guide the way*

La siguiente guía está diseñada para analizar las competencias de los neograduados bajo un procedimiento estandarizado que les permitirá identificar y desarrollar competencias afines a su orientación profesional.

## **Competencias**

Tomando un concepto claro se menciona en Zarzar (2015): “Decimos que una persona es competente cuando nos consta que es capaz de hacer algo bien hecho. Una competencia, por tanto, es la demostración de la capacidad para hacer algo bien hecho” (p.51).

## **Objetivo:**

- Identificación y desarrollo de las competencias.

## **Procedimiento:**

Paso 1.- Entrevista sistemática inicial.

Paso 2.- Información sobre la importancia de las competencias, el autoconocimiento y autoaprendizaje.

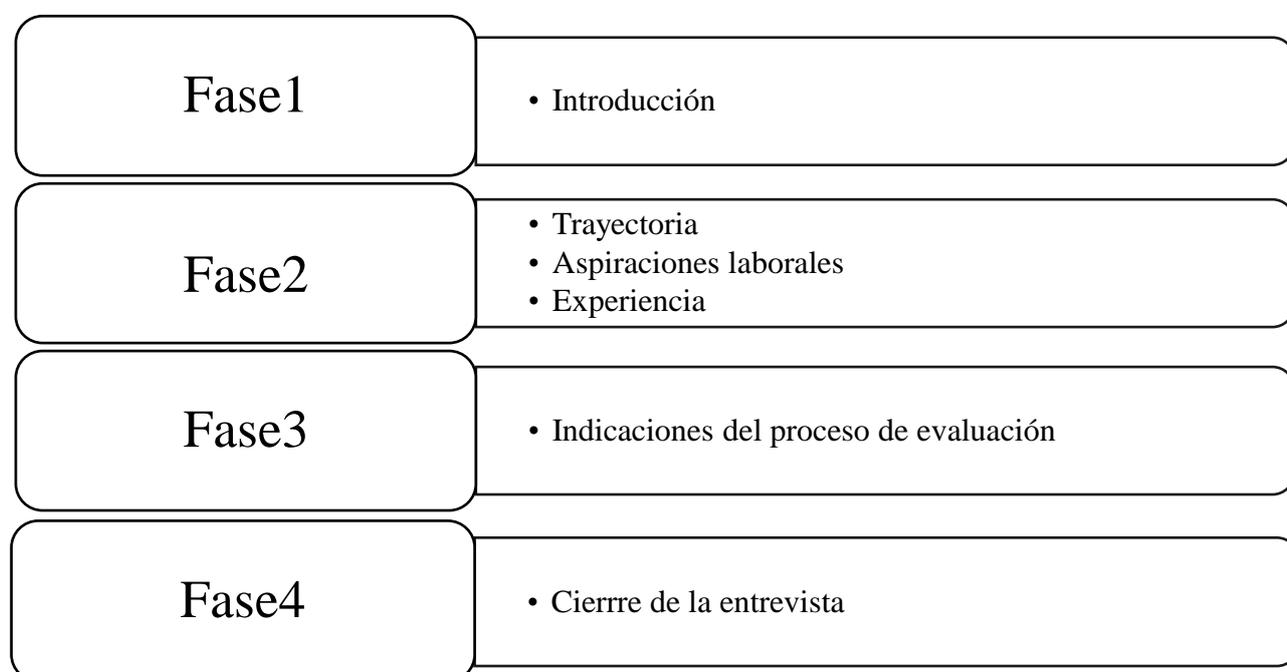
Paso 3.- Aplicación de Test Psicológico, Assessment Center y Entrevista por Competencias.

Paso 4.- Diseño de imagen.

Paso 5.- Análisis de Resultados y Retroalimentación.

## PASO 1.- ENTREVISTA INICIAL

La entrevista inicial nos permite preparar el camino del proceso que se va a realizar con el negraduado, este paso consta de toda la información pertinente, así como también se solventan dudas del participante, es un buen comienzo para establecer un ambiente ameno y de confianza.



Nombre:

CI:

Formación:

Estado Civil:

Edad:

Teléfono:

## FASE 1

Dar la bienvenida al negraduado.

Generar confianza y un ambiente confortable para el proceso.

Información de datos personales.

## FASE 2

Se realizan preguntas como:

¿Cuál es su formación académica?

¿Tiene experiencia laboral?

¿Cuál es su aspiración laboral?

## FASE 3

Explicación de cómo se realizará cada paso del proceso, y el tiempo que tomará.

En esta fase se resuelven dudas del negraduado.

## FASE 4

Se da paso al proceso

## **PASO 2.- INFORMACIÓN DE VALOR**

Preparar al negraduado con información valiosa sobre las competencias, qué son, la importancia de descubrirlas y desarrollarlas.

Analizar sobre la relación y la importancia del autoconocimiento y autoaprendizaje en las competencias y cómo esto puede influir en la autoestima de cada individuo.

### **Objetivos para el negraduado:**

- Que tenga un conocimiento más amplio sobre las competencias
- Encuentre el significado del autoconocimiento
- Concientice acerca de su valor y potencial

### **Nota: Ejercicio Preliminar**

Se realizará un ejercicio en el cual ayudará a los negraduados a un autoanálisis.

- Este mismo ejercicio se realizará al culminar el proceso, esto con el fin de observar el beneficio del proceso en el negraduado.

<b>Nombre del ejercicio</b>	Quién soy
<b>Participante</b>	Negraduado
<b>Responsable</b>	Licenciado/a en psicología del trabajo
<b>Duración</b>	1h00- 1h30
<b>Indicaciones</b>	Que el participante redacte por escrito fortalezas, debilidades, y qué propósitos tiene para su vida, cómo se considera como persona y qué es lo que desea hacer.
<b>Parámetros para el instructor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar que el ambiente sea el adecuado</li> <li>- No forzar al participante a sus respuestas o descripciones</li> <li>- Tener lista las herramientas a utilizar</li> <li>- Tomar en cuenta el tiempo asignado</li> </ul>
<b>Parámetros para el participante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser completamente honesto</li> <li>- No forzar sus respuestas ni apresurarlas</li> </ul>
<b>Observación</b>	Este ejercicio se realizará nuevamente al final del proceso de evaluación de competencias.



# QUIEN SOY

## FORTALEZAS



## DEBILIDADES



# OBJETIVOS

---



## PASO 3.- EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

### Competencias a evaluar

Las principales competencias que se evaluarán son las siguientes:

---

#### Competencias

---

- 9. Adaptabilidad
  - 10. Alfabetización digital
  - 11. Trabajo en equipo
  - 12. Comunicación asertiva
  - 13. Iniciativa
  - 14. Innovación
- 

Para identificar estas competencias en el negraduado se utilizarán los siguientes métodos de aplicación:

<b>Test psicológico</b>	<b>Assessment Center</b>	<b>Entrevista</b>
Instrumento de evaluación para aspectos que no pueden ser evaluados de forma directa. Para este proceso se utiliza el test COMPETEA que mide alrededor de 20 competencias	Evaluación que pone en manifiesto la competencia de la persona en base a simulaciones y dinámicas grupales	Nos ayudará a verificar las competencias ya evaluadas en las técnicas anteriores, las preguntas en la entrevista deben estar bien encaminadas para el éxito de dicha entrevista.

---

**FORMATO DE PROCESOS**  
*EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS*

## FORMATO PROCESO: TEST PSICOLÓGICO

<b>1</b>	<b>Responsable</b>	Psicólogo/a del Trabajo u organizacional
	<u>Parámetro</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir la herramienta a utilizar (test)</li> <li>- Preparación previa</li> </ul>
<b>2</b>	<b>Convocatoria</b>	Negraduado/os
	<u>Observación</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La prueba puede ser realizada a una persona o a un grupo, siempre y cuando el responsable mantenga en adecuado orden al grupo asignado.</li> </ul>
<b>3</b>	<b>Información del test</b>	170 preguntas descritas en el cuadernillo, adicionalmente consta de una hoja de respuestas.
<b>4</b>	<b>Indicaciones para el responsable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar un lugar adecuado para la realización del test</li> <li>- Tomar en cuenta las instrucciones del manual</li> <li>- Importancia del rapport con los negraduados</li> <li>- Motivar y no presionar a las respuestas de los participantes</li> </ul>
<b>5</b>	<b>Indicaciones para el participante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguir las instrucciones del responsable</li> <li>- Ser sincero</li> <li>- No apresurarse</li> </ul>

## FORMATO PROCESO: ASSESSMENT CENTER

<b>1</b>	<b>Observadores</b>	Psicólogo/a del Trabajo u organizacional
	<u>Parámetro</u>	Personas capacitadas en la realización de AC
<b>2</b>	<b>Reunión previa</b>	Observadores
	<u>Parámetro</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se definen las competencias a evaluar, en base a esto los observadores definen las técnicas a utilizar ya sea:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Casos</li> <li>• Simulaciones</li> <li>• Juego de roles, etc.</li> </ul> </li> </ul>
<b>3</b>	<b>Preparación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiales a utilizar</li> <li>- Ambiente adecuado</li> <li>- Entrenamiento previo de los observadores</li> <li>- Preparación de formatos o rúbricas de calificación</li> <li>- Definir tiempos de las técnicas</li> <li>- Corrección de algún fallo</li> </ul>
<b>4</b>	<b>Convocatoria</b>	Negraduado/dos
<b>5</b>	<b>Retroalimentación</b>	Informar al participante que cosas hizo bien y en que puede mejorar.
	<u>Observación</u>	Esto se encuentra más detallado en el informe final, sin embargo, el propósito de la retroalimentación al final del ejercicio es con el fin de motivar al participante.

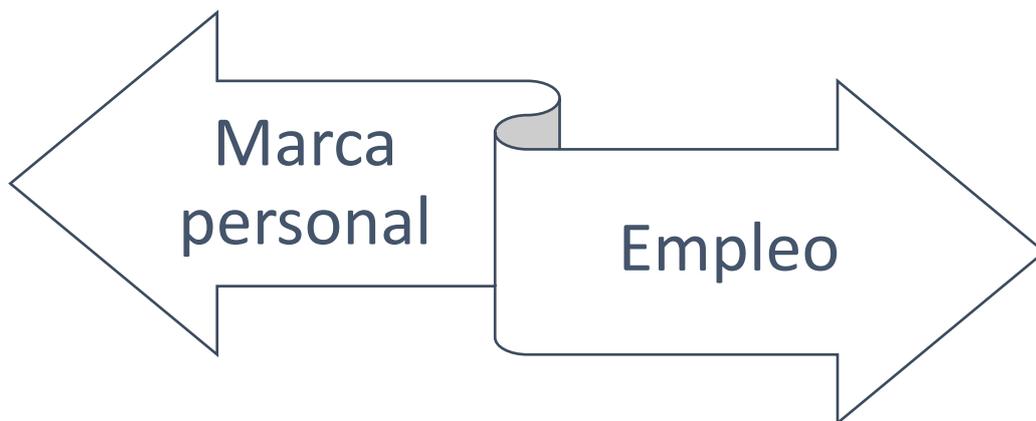
## FORMATO PROCESO: ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

<b>1</b>	<b>Responsable</b>	Psicólogo/a del Trabajo u organizacional
<b>2</b>	<b>Preparación</b>	<p>Coordinar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- formato de la entrevista</li> <li>- tiempo de duración de la entrevista</li> <li>- fecha</li> <li>- ambiente adecuado</li> </ul>
<b>3</b>	<b>Convocatoria</b>	Negraduado/dos
<b>4</b>	<b>Indicaciones para el responsable</b>	Se debe dar una presentación breve, así como tomar en cuenta el rapport con el participante. También de explicará cómo se llevará a cabo la entrevista.
<b>5</b>	<b>Inicio de la entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar ambiente adecuado</li> <li>- Introducción de la entrevista</li> <li>- Empezar con las preguntas</li> <li>- Verificar las competencias adquiridas por el negraduado en la evaluación</li> <li>- Cierre de la entrevista</li> </ul>
	<u>Observaciones para la entrevista</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evite hablar de usted mismo</li> <li>- Evite mostrar gusto o disgusto con las respuestas del participante</li> <li>- No interrumpir sin causa alguna</li> <li>- No hable demasiado de cosas que no aportan valor a la entrevista</li> </ul>
<b>6</b>	<b>Preparación de informe</b>	Redacte las respuestas y observaciones obtenidas por parte del negraduado.

## PASO 4.- DISEÑO DE IMAGEN

Debido al gran impacto en la actualidad mediante las redes sociales es importante tener asesoramiento en este aspecto. El medio virtual nos abre un número de oportunidades si las sabemos aprovechar. Estar dispuestos a adaptarnos al cambio y a esta era tecnológica implica que nuestro perfil profesional se adapte también a estos medios sociales.

Aquí haremos dos distinciones, el negraduado puede decidir según sus necesidades y aspiraciones en que necesita asesoramiento.



Tener una marca personal está ligada a ser su propio jefe, emprendimiento, búsqueda de trabajo, por otra parte, el empleo es la búsqueda del rol de dependencia, en donde un trabajador está ligado a las organizaciones. En ambos casos su imagen en redes sociales es importante.



Huella que dejamos en los demás, conjunto de competencias, habilidades y experiencias que te hacen ser tú.

## CONTENIDO

- Importancia en presencia digital
- Generación de contactos

- Diseño de marca
- Nicho del mercado

- Atracción por emoción
- Contenido de valor

## CONTENIDO MARCA PERSONAL

---

- **Importancia en presencia digital:** Debido a los cambios que experimenta esta nueva era se ve la importancia de llegar a más personas, esto se logra gracias a la digitalización, este paso nos enseña los beneficios de mostrarnos como marca, ya sea como producto o servicio.
- **Generación de contactos:** Conocido también como networking, vital para el crecimiento de un negocio, ya que mediante esto se forman relaciones empresariales y de interés mutuo para el crecimiento y desarrollo; este paso nos enseña cómo hacerlo y de la forma más eficaz.
- **Diseño de Marca:** En este tema se analiza todo lo que consiste formarse como marca personal, desde un plan estratégico, la importancia de un logo, colores de una marca, misión, visión, establecer objetivos, hasta visualmente cómo el usuario va a presentarse a la comunidad sin perder su esencia.
- **Nicho del mercado:** Segmento de individuos a los que damos el enfoque, básicamente sin establecer el nicho del mercado es imposible avanzar ya que los objetivos no estarían enfocados a este nicho un público al que se debe captar. En este paso se establece como definir este nicho.
- **Atracción por emoción:** Se ha demostrado que las personas estamos más dispuestas a comprar un producto o servicio si conectamos con el usuario.
- **Contenido de valor:** Información de acuerdo a lo que la marca ofrece, debe tener un plan esta sección para que el contenido sea adecuado. El contenido de valor retiene a nuestros clientes y satisfacen sus necesidades lo que les impulsa a la adquisición de nuestro producto o servicio.



# EMPLEO

Actividad que realiza una persona o individuo en función a un conjunto de lineamientos preestablecidos por la empresa y el empleado

## CONTENIDO

- Presencia en redes sociales
- Entrevista Laboral
- Elevator Pitch
- Perfil profesional vs. búsqueda de empleo
- Marca la diferencia

## CONTENIDO EMPLEO

---

- **Presencia en redes sociales:** En este tema se menciona cómo influye las redes sociales en la búsqueda de empleo; se sabe bien que el medio social es parte del día a día de cada persona, mediante ella todos estamos conectados y nos damos una imagen ante la sociedad.
- **Entrevista Laboral:** Importancia de la preparación en una entrevista laboral, lenguaje corporal, confianza al momento de hablar y preparación previa.
- **Elevator Pitch:** Conocido también como conversación de elevador, su nombre particular es por el tiempo que le toma a una persona convencer a otra sobre su idea o proyecto en el mismo tiempo que podrían estar en un elevador, esto sería segundos a 1 o 2 minutos. Trabajar en esta técnica es fundamental a la hora de la entrevista, ya que la persona se centra en lo que puede ofrecer a la organización de ser contratada. Incluso le serviría dentro de la organización en caso de proponer proyectos.
- **Perfil profesional vs búsqueda de empleo:** La búsqueda de empleo debe ser enfocada en base a nuestras competencias, habilidades y gustos personales, este punto se enfoca en la información adecuada sobre la importancia de buscar el empleo adecuado según el perfil profesional.
- **Marca la diferencia:** Importancia de marcar la diferencia entre la competitividad laboral.

## **PASO 5.- ANÁLISIS DE RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN**

Para el análisis de resultados de los neograduados se procede a dar ponderación o valor cualitativo a los niveles de cada competencia.

Las competencias están descritas en el diccionario que se encuentra al final de esta guía, cada una de ellas con 4 niveles en los cuales se describe de mayor a menor incidencia, tomando en cuenta los resultados de todo el proceso de evaluación que se ha realizado, se procede a dar el siguiente valor:

<b>NIVEL</b>	<b>ESCALA</b>
A	Excelente
B	Muy bueno
C	En desarrollo
D	Por desarrollar

De los valores que el neograduado obtenga se da paso a realizar el análisis y formar la retroalimentación necesaria.

Esta información servirá de utilidad al neograduado como un informe final, en dicho caso sea su calificación más alta se procede a tomar las siguientes medidas, de la misma manera si la calificación es la menor se procese a dar las recomendaciones necesarias para el proceso de desarrollo de las mismas.

## Análisis

En el análisis de resultados se recopila la información obtenida en el proceso, tanto en el test psicológico, assessment center y la entrevista por competencias.

### TEST PSICOLÓGICO

NOMBRE DEL PARTICIPANTE NEOGRADUADO:		
<b>Competencias destacadas</b>	- El test psicológico evalúa más competencias aparte de las 6 principales que se desea evaluar, estas competencias serán redactadas en este punto y su grado de desarrollo.	Observación: comparar las competencias con el perfil profesional del negraduado.
<b>Competencias principales a evaluar</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Adaptabilidad</li><li>2. Alfabetización digital</li><li>3. Trabajo en equipo</li><li>4. Comunicación asertiva</li><li>5. Iniciativa</li><li>6. Innovación</li></ol>	Observación: detallar cada competencia que se ha evaluado en el test psicológico y el grado de desarrollo que presenta.
<b>Resultado final</b>	Adjuntar los resultados del test, gráficos, puntuaciones, etc.	Observación: con el resultado final dar calificación cualitativa según la escala de cada nivel para las 6 competencias evaluadas.
<b>Informe</b>	Detallar el informe según los resultados obtenidos, las competencias destacadas según su perfil profesional y enfatizar en las cuales esta guía hace su enfoque las 6 competencias mencionadas anteriormente.	

**Adjuntar grafico del resultado del test psicológico**

*ASSESSMENT CENTER*

NOMBRE DEL PARTICIPANTE NEOGRADUADO:

<b>Técnicas Aplicadas</b>	- Detallar las técnicas utilizadas	Observación: informe por parte de los observadores, redactando todo sobre este proceso.
<b>Competencias principales a evaluar</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Adaptabilidad</li><li>2. Alfabetización digital</li><li>3. Trabajo en equipo</li><li>4. Comunicación asertiva</li><li>5. Iniciativa</li><li>6. Innovación</li></ol>	Observación: redactar a que grado presenta el neograduado dichas competencias. <ul style="list-style-type: none"><li>- Según la rúbrica establecida por los observadores.</li></ul>
<b>Resultado final</b>	Adjuntar los resultados de la técnica obtenida en la rúbrica, así como también las observaciones realizadas.	Observación: redactar competencias que se hayan apreciado en la técnica según el perfil profesional del candidato.
<b>Informe</b>	Redactar todos los resultados obtenidos en este proceso.	Darle valor cualitativo según la escala

*ENTREVISTA POR COMPETENCIAS*

NOMBRE DEL PARTICIPANTE NEOGRADUADO:

<b>Ítem:</b>		Observación:
<b>Respuesta:</b>		
<b>Ítem:</b>		Observación
<b>Respuesta:</b>		
<b>Competencias a evaluar</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Adaptabilidad</li><li>2. Alfabetización digital</li><li>3. Trabajo en equipo</li><li>4. Comunicación asertiva</li><li>5. Iniciativa</li><li>6. Innovación</li></ol>	Observación: redactar a que grado presenta el negraduado dichas competencias observadas en la entrevista.
<b>Informe</b>	Redactar todos los resultados obtenidos en este proceso.	Darle valor cualitativo según la escala

## Retroalimentación

En este punto se destaca recomendaciones para el negraduado tomando en cuenta la calificación cualitativa obtenida según la escala que es el resultado final de todo el proceso.

### RESULTADOS

COMPETENCIAS	NIVEL	ESCALA	RETROALIMENTACIÓN
Adaptabilidad			
Alfabetización Digital			
Trabajo en equipo			
Comunicación asertiva			
Iniciativa			
Innovación			

**NOTA:** Si el negraduado presenta un nivel A-B que son altos se presentan recomendaciones adicionales de cómo seguir manteniendo esa competencia en dicho nivel y cómo seguir desarrollándola.

En caso de que el negraduado presente nivel C-D que son niveles más bajos y por desarrollar se presenta recomendaciones las cuales lo ayudarán a mejorar, seguido de esto hacer un seguimiento en meses posteriores si el negraduado lo desea. se puede mencionar el tema de capacitación para fortalecer dichas áreas.

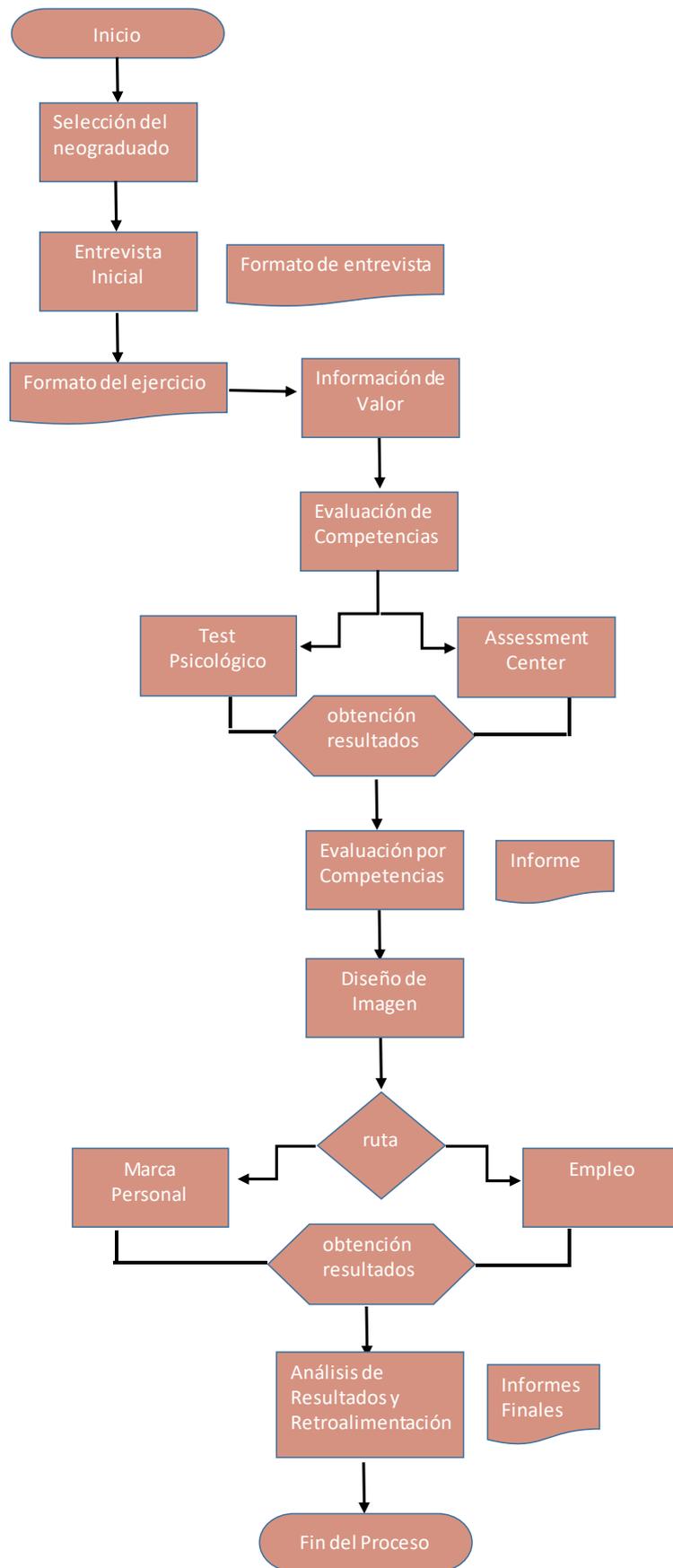
**PROPUESTA DE CAPACITACIÓN**

<b>Competencias a desarrollar</b>	<b>Temas sugeridos</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Indicador</b>
Listado de competencias que necesiten ser desarrolladas, estas son las que están por debajo de la brecha según el perfil profesional.	Temas recomendados para el desarrollo de dichas competencias	Puede ser online o presencial	El tiempo en que es realizada la capacitación y el seguimiento que se le da	Nos mostrará si se ha conseguido el desarrollo de la competencia con el seguimiento planteado.

---

# **FORMATO DE PROCESOS**

## *DIAGRAMA DE FLUJO*



**DICCIONARIO  
DE  
COMPETENCIAS**

A continuación, se presenta el diccionario de competencias con sus respectivos niveles. Cada competencia tiene su descripción, esto ayuda a la identificación de las competencias de cada individuo. cada profesión requiere de distintas competencias según su perfil profesional, pero, todas las personas necesitamos de competencias bases o llamadas también genéricas.

El siguiente diccionario consta de 32 competencias, y 6 competencias genéricas las cuales son:

1. Adaptabilidad
15. Alfabetización Digital
16. Trabajo en equipo
17. Comunicación asertiva
18. Iniciativa
19. Innovación

En el diccionario de competencias se detallan cada una de estas.

# Adaptabilidad

Capacidad de una persona para responder adecuadamente a los cambios en el entorno.

## NIVELES

**A**

**Alta capacidad de adaptación al medio, sobretodo en diversas circunstancias, maneja con eficacia los conflictos y busca soluciones. Destaca los puntos positivos del cambio y los beneficios venideros, contagia al equipo con dicho pensamiento y no le cuesta asumir nuevos roles.**

**B**

**Se adapta con facilidad a los cambios, toma una actitud positiva, hace frente a los problemas buscando posibles soluciones.**

**C**

**Le cuesta adaptarse a nuevas circunstancias, sin embargo, afronta la situación e intenta ver el lado positivo de los cambios.**

**D**

**Le cuesta adaptarse a nuevas circunstancias: miedo, ansiedad y frustración son sentimientos presentes a la hora de algún cambio; presenta problemas de desempeño y prefiere la estabilidad y rutina.**

# Alfabetización Digital

Capacidad de una persona para realizar diferentes tareas en el medio tecnológico o digital.

## NIVELES

**A**

Persona capaz de manejarse de la manera más adecuada en el mundo tecnológico, conoce de beneficios, peligros, políticas cibernéticas, etc. Es capaz de comprender, analizar, organizar y manejar herramientas digitales. Propone solución a problemas y búsqueda de información útil y precisa para la realización de sus tareas de la manera las eficaz.

**B**

Se maneja de forma adecuada en el medio digital, está al tanto de beneficios y desventajas. Maneja adecuadamente las herramientas digitales para su avance y desarrollo profesional.

**C**

Le cuesta aprender el manejo de herramientas digitales, sin embargo, busca información útil y precisa para aprender a manejarse en el medio.

**D**

Le es difícil el manejo de la tecnología, requiere de ayuda extra para la realización de diversas tareas, no aporta algo nuevo e innovador.

# Trabajo en Equipo

Refiere a la capacidad de varias personas para trabajar de manera conjunta y alcanzar metas comunes. El equipo debe enfocarse en la organización y esfuerzo para obtener los resultados deseados.

## NIVELES

**A**

**Persona capaz de organizar el grupo de trabajo, motiva a los integrantes y los encamina a las metas establecidas. Propone ideas de trabajo, así como soluciones a problemas, mira las distintas competencias de los integrantes como una ventaja para la formación del grupo y toma ellas a favor.**

**B**

**Persona capaz de organizar al grupo de trabajo, positiva y no genera discordia entre el grupo más bien lo alienta hacia las metas establecidas. Propone soluciones ante los distintos desafíos.**

**C**

**No genera discordia entre el grupo, aporta y colabora con el equipo de trabajo, sigue las indicaciones establecidas y espera a las soluciones propuestas por el equipo.**

**D**

**Se le dificulta encajar en el trabajo de equipo, no propone ideas ni soluciones, pero, sigue las direcciones fácilmente.**

# Comunicación Asertiva

Capacidad para expresar ideas, sentimientos, de forma clara, directa y respetuosa con las personas que nos rodean, evitando ocasionar falta de empatía y enfrentamientos.

## NIVELES

**A**

**Expresa sus ideas y sentimientos de forma clara y respetuosa, escucha la opinión de los demás y es lento a reaccionar de forma impulsiva, no genera enfrentamientos sino más bien busca las palabras más adecuadas para empatizar con las personas.**

**B**

**Capaz de expresar de forma clara y respetuosa ideas, criterios y sentimientos de forma empática y respetuosa, busca maneras de generar confianza y conexión con los demás.**

**C**

**Le toma tiempo poder expresar sus ideas y emociones de forma clara, puede generar mal entendidos, pero siempre trata de buscar soluciones y empatizar con los demás.**

**D**

**Escucha la opinión y el criterio de los demás de forma respetuosa, pero se le dificulta expresar sus ideas y sentimientos de forma clara.**

# Innovación

Capacidad para crear, inspirar y proponer cosas e ideas nuevas, saliendo de lo cotidiano y tradicional.

## NIVELES

A

Persona capaz de salir de la zona de confort e idear nuevas formas y técnicas mediante la creatividad e imaginación. Crea, plantea ideas nuevas y busca la manera y el camino más adecuada para realizarlas.

B

Capacidad para crear, plantea ideas nuevas y busca la manera y el camino más adecuada para realizarlas.

C

Se le dificulta salir de la zona de confort, pero es una persona con gran creatividad e imaginación, propone nuevas ideas, las planea de forma adecuada y respetuosa.

D

Prefiere lo conocido, no toma muchos riesgos, apoya las ideas de los grupos.

# Iniciativa

**Capacidad para transformar ideas en acciones tomando un criterio propio y con actitud proactiva encaminada a acciones concretas.**

## NIVELES

### A

**Capacidad de asumir riesgos, se anticipa a posibles problemas y da posibles soluciones. Garantiza y fomenta la unión y trabajo en equipo. Toma la delantera en plantear, imaginar, emprender y desarrollar proyectos, ideas y estrategias.**

### B

**Persona capaz de asumir riesgos sin perder la motivación, fomenta la unión, y toma la delantera para planear estrategias y organización de lo que sea necesario.**

### C

**Persona capaz de planear sus ideas con convicción para que sean realizadas.**

### D

**Persona capaz de proponer nuevas ideas, aunque se le dificulta asumir riesgos y salir de la zona de confort.**

# Establecimiento de Relaciones

Esta habilidad social compone generar y mantener nuevos contactos y relaciones intrapersonales incluso en entornos competitivos, capacidad de expresar nuestros deseos de manera amable, franca y positiva, mantener los grupos activos y que desarrollen iniciativas.

## NIVELES

**A**

Capacidad para generar nuevos contactos y relaciones intrapersonales incluso en entornos competitivos, capaz de expresar ideas, deseos y sentimientos de forma clara y positiva, mantiene y fomenta a los grupos a una mejora continua.

**B**

Capacidad para generar nuevos contactos y relaciones intrapersonales incluso en entornos competitivos, mantiene la motivación y positivismo ante dificultades.

**C**

Capacidad para generar nuevos contactos y relaciones intrapersonales, pero, en entornos competitivos le genera estrés e incomodidad, puede expresarse de manera franca y amable.

**D**

Capacidad para generar nuevos contactos y relaciones intrapersonales, pero, en entornos competitivos le genera estrés e incomodidad, retrasando así su alcance de objetivos.

# Liderazgo en Equipo

Capacidad para ejercer una gran influencia de manera positiva sobre las personas, encaminarlas a logros y objetivos establecidos, motivarlas y orientarlas bajo dificultades.

## NIVELES

**A**

**El líder establecerá ideas nuevas que favorecerá a los equipos, y motivará a la integración de los mismos. Sabe comunicarse de forma efectiva, respetuosa y escucha activa, toma en cuenta las opiniones de los demás y se adapta rápidamente a los cambios.**

**B**

**Persona capaz de ejercer influencia de manera positiva sobre las personas, las motiva y orienta bajo dificultades. Se comunica de forma efectiva y escucha activa.**

**C**

**Le cuesta tomar la delantera en establecer nuevas ideas, pero motiva a los miembros del equipo para el alcance de metas establecidas.**

**D**

**Le cuesta tomar la delantera en establecer nuevas ideas, se esfuerza por aceptar los cambios, y espera las direcciones que el líder ha tomado.**

# Gestión de Grupos

Capacidad para gestionar grupos de personas en una organización, mantenerla unida, motivada, gestionando el talento para llegar a los logros organizacionales.

## NIVELES

**A**

**El rol es igual que al de un líder, pero se requiere organizar todos los equipos de las áreas de una organización gestionando el talento de cada uno de ellos para llegar a un objetivo. Coordina cada área, sabe tomar decisiones que orienta a los equipos y se adapta a los cambios.**

**B**

**Capaz de organizar todos los equipos de las áreas de una organización para llegar a un objetivo. Dispuesto adaptarse a los cambios y colaborar con cada área.**

**C**

**Persona capaz de mantener motivado a las áreas de trabajo para encaminarlas a un objetivo común, le cuesta levemente adaptarse al cambio.**

**D**

**Le cuesta adaptarse a los cambios y gestionar a los equipos de cada área, pero está dispuesto aprender y enfocarse en alcanzar las metas establecidas.**

# Pensamiento Analítico

Capacidad para la resolución de problemas de manera rápida y sencilla. Desintegrar un problema grande en fragmentos pequeños para así encontrar una solución.

## NIVELES

**A**

Busca la resolución de problemas de manera rápida y sencilla. Capaz de desintegrar un problema grande en fragmentos pequeños para así encontrar una solución. Encuentra alternativas de solución, se formula preguntas para hallar lógica a las situaciones. Haya coherencia, corrección y verdad.

**B**

Persona capaz de encontrar soluciones a problemas de manera rápida y sencilla, formula preguntas para hallar lógica a las situaciones. Busca coherencia, corrección y verdad.

**C**

Capacidad de encontrar soluciones a problemas de manera rápida, formula preguntas para hallar lógica a las situaciones.

**D**

Se le dificulta encontrar soluciones de manera rápida, pero indaga con paciencia hasta encontrar lógica a las situaciones

# Pensamiento Conceptual

Capacidad de aplicar, crear y formar nuevos conceptos para la resolución de problemas.

## NIVELES

**A**

**Persona capaz de comprender una situación observando y desglosando cada parte para establecer una totalidad y llegar a una solución. Utiliza su creatividad y su lógica para realizar técnicas que lo ayudan a llegar a la solución.**

**B**

**Capacidad para comprender una situación de manera lógica. Utiliza su creatividad y su lógica para realizar técnicas que lo ayudan a llegar a la solución.**

**C**

**Persona capaz de utilizar su creatividad y su lógica para realizar técnicas que lo ayudan a llegar a la solución.**

**D**

**Presenta dificultad para establecer una totalidad observando su entorno y distintas situaciones, aun así, utiliza su creatividad y su lógica para realizar técnicas que lo ayudan a llegar a la solución.**

# Orientación al logro

Capacidad para poner en marcha las decisiones tomadas hacia un objetivo, plantear, ejecutar, evaluar, visualizar y anticipar posibles dificultades que se presentan para llegar hacia la meta establecida. Generar aprendizajes y mantener perseverancia para cumplir logros.

## NIVELES

### A

Persona capaz de poner en marcha las decisiones tomadas hacia un objetivo, plantea, ejecuta, evalúa, visualiza y anticipa en dar posibles soluciones a dificultades que se presentan para llegar hacia la meta establecida. Genera aprendizajes y mantiene perseverancia para cumplir logros.

### B

Capacidad de poner en marcha las decisiones tomadas hacia un objetivo, plantea posibles soluciones a dificultades que se presentan para llegar hacia la meta establecida, y no pierde la motivación.

### C

Plantea posibles soluciones para llegar a las metas y logros establecidos, puede perder la motivación en el camino, pero trata de esforzarse por seguir cumpliendo los estándares marcados.

### D

Presenta dificultades para llegar a las metas establecidas, sin embargo, visualiza las decisiones planteadas y se esfuerza por colaborar.

# Pensamiento Lógico

Capacidad para comprender lo que nos rodea, procede de la propia elaboración del individuo, distingue claramente la realidad dándole sentido común mediante hechos observables a través del análisis, la comparación, la abstracción y la imaginación.

## NIVELES

**A**

Capacidad de una persona para distinguir claramente la realidad dándole sentido común mediante hechos observables a través del análisis, la comparación, la abstracción y la imaginación.

**B**

Capacidad de una persona para distinguir claramente la realidad dándole sentido común mediante hechos observables

**C**

Se le dificulta levemente encontrar de manera rápida lógica a la situación que lo rodea, pero persevera hasta encontrar soluciones y sentido las situaciones.

**D**

Se le dificulta encontrar una salida lógica ante los problemas y las dificultades presentadas, aun así, está dispuesto a perseverar.

# Pensamiento Estratégico

**Capacidad de un individuo para formular plan de acción hacia el éxito y sus objetivos, son personas capaces de formular ideas, son positivas, creativas y proactivas.**

## NIVELES

**A**

**Capacidad de un individuo para formular plan de acción hacia el éxito y sus objetivos, son personas capaces de formular ideas, son positivas, creativas y proactivas.**

**B**

**Personas capaces de formular ideas, son positivas, creativas y proactivas, encaminándose a los logros.**

**C**

**Presenta un poco de dificultad para encaminarse a las metas mediante un plan de acción, sin embargo, su positivismo lo ayuda a seguir perseverando.**

**D**

**Presenta dificultad para formular plan de acción hacia el éxito y sus objetivos, formula ideas creativas, pero se deja llevar por el negativismo.**

# Flexibilidad y Adaptabilidad al Cambio

Capacidad para asimilar con rapidez nuevos conocimientos y adaptarlos a las diversas circunstancias según las necesidades.

## NIVELES

**A**

**Personas con flexibilidad y adaptabilidad perciben los cambios como oportunidades, visualizan tanto oportunidades como desafíos y se anticipan a cómo afrontarse a ellos.**

**B**

**Capacidad de una persona para adaptarse a los cambios y a las nuevas circunstancias, percibe desafíos y trata de idear opciones de solución.**

**C**

**Presenta poca dificultad a los cambios, sin embargo, acepta los desafíos y termina viendo los cambios como ventajas.**

**D**

**Persona con temor de salir de la zona de confort, prefiere la estabilidad a los cambios.**

# Orientación a la Eficacia

Capacidad de orientar el desempeño hacia la eficacia y resultado organizacional y personal. Es la utilización correcta de los recursos para conseguir un objetivo.

## NIVELES

**A**

Capacidad de un individuo para visualizar, planear y actuar en beneficio de la organización, de un grupo de trabajo o de sí mismo/a. Se toma su tiempo para tomar decisiones y actúa ante los problemas que surgen.

**B**

Capacidad de un individuo para actuar en favor en beneficio a la empresa, se enfoca en los resultados para orientar a los demás a los objetivos organizacionales.

**C**

Persona capaz de centrar su atención en el desempeño laboral, y apoya a la motivación de todo el grupo de trabajo, sin embargo, le cuenta enfocarse en las metas establecidas.

**D**

Persona capaz de centrar su atención en el desempeño laboral, sin embargo, le cuenta enfocarse en las metas establecidas.

# Resistencia y Resiliencia

Capacidad de un individuo de pensar y actuar al momento de pasar dificultades y sobreponerse ante ellas volviendo a un estado de mejora, superación, avance y aprendizaje.

## NIVELES

**A**

Capacidad de un individuo para ver los obstáculos como oportunidades, es innovador y se adapta a los cambios con rapidez de manera positiva. Contagia a los demás con una actitud positiva y motivadora.

**B**

Persona capaz de actuar con rapidez ante las dificultades, se sobrepone a las dificultades y motiva a los demás.

**C**

Le cuesta reaccionar con rapidez ante las dificultades que se presentan, sin embargo, trata de hallar soluciones y ver el lado positivo a las cosas, da opciones de mejora y soluciones.

**D**

Le cuesta adaptarse a las nuevas circunstancias, le cuesta aceptar los métodos de aprendizaje propuesto para mejora.

# Planificación y Organización

Capacidad para establecer metas y objetivos y llegar a ellos. Establece prioridades, genera procesos para poner en marcha las estrategias hacia los objetivos establecidos. Analiza los posibles obstáculos y encuentra soluciones, así como también visualiza las fortalezas y oportunidades.

## NIVELES

**A**

**Establece prioridades, genera procesos para poner en marcha las estrategias hacia los objetivos establecidos. Analiza los posibles obstáculos y encuentra soluciones, así como también visualiza las fortalezas y oportunidades.**

**B**

**Analiza los posibles obstáculos y encuentra soluciones, así como también visualiza las fortalezas y oportunidades.**

**C**

**Persona capaz de visualizar fortalezas y debilidades y ponerlas a su favor, pero, se le dificulta establecer prioridades.**

**D**

**Se le dificulta establecer prioridades, le cuesta visualizar fortalezas, pero está dispuesta a seguir la guía del líder.**

# Control

Capacidad de regular, monitorear y mantener en orden los procesos administrativos. Implica medir, guiar y corregir el desarrollo del desempeño individual y organizacional.

## NIVELES

**A**

Persona capaz de verificar que las metas y objetivos se cumplan y sigan su trayectoria de la mejor forma. Regula, monitorea y mantiene el orden en todos los procesos. Así como también es un guía y apoya el desarrollo de cada individuo.

**B**

Persona capaz de verificar que las metas y objetivos se cumplan y sigan su trayectoria de la mejor forma. Regula, monitorea y mantiene el orden en todos los procesos.

**C**

Persona capaz de verificar que las metas y objetivos se cumplan y sigan su trayectoria de la mejor forma. Le cuesta levemente mantener el orden en los procesos y apoyar en la guía establecida.

**D**

Le cuesta mantener el orden y la dirección de los altos medios, aun así, se esfuerza por cumplir los objetivos.

# COMPETENCIA

*CAPACIDAD DE UNA PERSONA  
PARA DEMOSTRAR QUE SABE  
HACER ALGO BIEN HECHO*

# GUIDE THE WAY



**(+593)998512241**



**@Gisela.Aguayza5**



**Gisela Aguayza Solórzano**