



**Graduate School of Business**  
**Máster en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en  
Dirección de Empresas**

***PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL BASADO EN LAS  
COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL MERCADO LABORAL***

**Tesista: Lic. Marielisa Perfetti Peña**

**Legajo: 65360**

**Director de Tesis: Emilio De Pedro**

**2016**

Buenos Aires – Argentina

## **EVALUACIÓN DEL COMITÉ**

## AGRADECIMIENTOS

*“Nada te turbe, nada te espante,  
todo se pasa, Dios no se muda,  
la paciencia todo lo alcanza,  
quien a Dios tiene nada le falta  
sólo Dios basta”*

A Dios y a la Virgen, a mi familia que está lejos, a la que está cerca y la que pronto estará con nosotros.

A todo aquel amigo que durante esta aventura se convirtió en familia.

A Emilio por apoyarme en este proyecto, por su forma de enseñar y de marcar la vida de todos aquellos que amamos aprender. “Gracias por tanto y perdón por tan poco”

A mi compañero de MBA, amigo y esposo Francisco, por haber coincidido en el mismo lugar y a la misma hora hace 5 años y por seguir coincidiendo “todavía”.

## RESUMEN DE LA TESIS

“Está comprobado que el ser humano tiene la capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se le brinden los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios”<sup>1</sup> (Universidad de Champagnat, 2002<sup>a</sup>, p.1). La universidad es el espacio idóneo, cargado de estímulos educativos y herramientas, de donde el individuo puede obtener un aprendizaje significativo.

Esta investigación propone un plan de desarrollo integral basado en competencias, cuya finalidad es contribuir a elevar la preparación integral del estudiante y brindarle mejores condiciones de competitividad en el sector productivo. Este plan comprende el diagnóstico de competencias solicitadas por el mercado laboral y el diseño de un programa para el desarrollo de las mismas.

Como resultado de este estudio se tiene una propuesta más tangible para reducir progresivamente la brecha que existe entre el estudiante y el futuro profesional. De esa manera se pretende integrar efectivamente las estrategias competitivas con los requerimientos de capital humano en las empresas.

---

<sup>1</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.gestiopolis.com/gestion-por-competencias-para-la-competitividad-empresarial/>, recuperado el 24/07/15.

## TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN DE LA TESIS

INTRODUCCIÓN.....	1
1. Descripción del problema de la investigación.....	1
2. Objetivos.....	2
2.1.Objetivo General.....	2
3. Hipótesis.....	3
4. Metodología.....	3
5. Enfoque .....	3
MARCO TEÓRICO.....	5
1. Antecedentes y evolución del tema de investigación.....	5
2. Bases teóricas y conceptos.....	8
2.1. Competencias.....	8
2.1.1. Modelos de competencias.....	9
2.1.2. Desarrollo de competencias.....	14
2.2. Motivación.....	17
2.3. Aprendizaje.....	18
2.3.1. Aprendizaje significativo.....	19
2.3.2. Aprendizaje emocional.....	20
2.4. Capital humano.....	21
2.5. Competitividad.....	22
2.5.1. Ventajas competitivas.....	23
2.6. Empleabilidad.....	24
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	27

FASE I. Identificar las competencias que demanda el mercado laboral en el recurso humano.....	27
FASE II. Diseño de un plan integral de desarrollo basado en competencias.....	32
FASE III. Definir una metodología para la actualización del Plan Integral de Desarrollo (PDI).....	36
EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD Y BENEFICIOS.....	43
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
BIBLIOGRAFÍA.....	48
ANEXOS.....	52
Anexo N°1. Instrumento de evaluación para empresas.....	52
Anexo N° 2. Manual PDI.....	54
Anexo N°3. Reporte PDI.....	76
Anexo N°4. Manual de actualización PDI.....	82
Curriculum Vitae.....	91

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ranking de competencias según grupos encuestados.....	16
Gráfico 2. Cono del aprendizaje.....	20
Gráfico 3. Esquema PDI.....	35
Gráfico 4. Esquema metodología de actualización del PDI.....	37
Gráfico 5. Esquema Etapa I. Identificar competencias.....	39
Gráfico 6. Esquema Etapa II. Definición de programas de formación.....	41

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Competencias Instrumentales.....	10
Cuadro 2. Competencias Interpersonales.....	11
Cuadro 3. Competencias Sistémicas.....	12
Cuadro 4. Competencias Cardinales.....	12
Cuadro 5. Competencias Específicas.....	13
Cuadro 6. Teorías de motivación.....	17
Cuadro 7. Factibilidad técnica.....	43



## INTRODUCCIÓN

### 1. Descripción del problema de la investigación.

Actualmente para lograr el éxito empresarial, no sólo es necesario el control de costos, el uso eficiente de los recursos y la aplicación de estrategias de marketing. A estos factores es necesario sumarle un agente de desarrollo, del cual depende en gran parte el triunfo de la organización y la consecución de sus objetivos: el capital humano. "El profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función"<sup>2</sup> (Universidad de Champagnat, 2002a, p.1).

El concepto de competencias se viene manejando desde hace más de siete (7) décadas, el Diccionario Enciclopédico Larousse lo definió como "el conjunto de conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo" (Como se cita en Arnau y Zabala, 2007, p.34).

Para alcanzar este conjunto de capacidades, debemos haber pasado distintas experiencias de las que se derivaron comportamientos o conductas que describen a la competencia en sí. Arranz Manso *et al* (2010) afirma que "la competencia es el resultado medible de un proceso de aprendizaje" (p.113) lo cual pone en evidencia la importancia del rol que desempeña tanto el individuo que aprende como el individuo que enseña.

---

<sup>2</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.gestiopolis.com/gestion-por-competencias-para-la-competitividad-empresarial/>, recuperado el 24/07/15.

En las universidades es donde verdaderamente cobra importancia la dinámica de enseñanza – aprendizaje y es en ese punto donde se debe aprovechar al máximo el proceso de formación, para que sea realmente útil a la sociedad en un futuro.

En esta investigación se elaboró un plan de desarrollo integral, diseñado en base a las necesidades y exigencias del mercado laboral. El mismo, propone formar a los individuos que cursan estudios de educación superior en cuanto a competencias se refiere, con el fin de integrar de manera más efectiva la preparación del estudiante con los requerimientos de capital humano en las empresas. Así, las competencias son utilizadas como una base de identificación de necesidades de desarrollo individual.

## **2. Objetivos.**

### **Objetivo General.**

Diseñar un programa de formación basado en el perfil de competencias requerido por el mercado laboral, que les proporcione a los estudiantes de educación superior un plan de desarrollo de competencias que acompañe y complemente su formación académica.

### **Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar la situación actual, referida a las competencias demandadas por el mercado laboral de las empresas, mediante técnicas de levantamiento de información.
- Diseñar un programa de formación basado en competencias requeridas por el mercado laboral, para establecer los fundamentos teóricos y prácticos que permitan establecer el plan integral de desarrollo.

- Definir una metodología para la actualización del plan de desarrollo integral, que le dé un carácter universal al proyecto y le permita ser adaptado a distintas universidades u organizaciones, carreras, mercados y países.

### **3. Hipótesis**

La aplicación de un plan para el desarrollo de competencias en los estudiantes de educación superior permitirá preparar profesionales integrales a lo largo de su formación universitaria, cuyas competencias se vincularán con las necesidades del mercado laboral.

### **4. Metodología.**

- Enfoque descriptivo: en la investigación se definen fases y diseño del programa, se estructura y describe aquellos elementos y factores del problema en estudio.
- Metodología cuali – cuantitativa: comprende una búsqueda de fuentes secundarias y una constante recopilación bibliográfica, además de un proceso de análisis de información y datos trabajados provenientes de la observación directa y entrevistas personales.

### **5. Enfoque.**

Dada la naturaleza de la investigación, el presente trabajo limita su estudio a dos sectores, el primero, referido al sector laboral, el cual representa la demanda de las competencias a estudiar; en él, se diagnosticaron las necesidades y los requerimientos de las empresas en cuanto a los comportamientos que requieren en el recurso humano. El segundo sector, es el referido al sector educativo, que representa la oferta de

futuros profesionales, de donde se compara la brecha de competencias, con la finalidad de mejorar el desempeño de los estudiantes.

El desarrollo de un plan de formación de competencias, proporciona una plataforma de información y conocimiento permanente, dirigida al crecimiento de los estudiantes y del futuro recurso humano de las organizaciones.

Adicionalmente con el diseño de una metodología para la actualización periódica del programa, su implantación exitosa invitará a otras organizaciones de la misma naturaleza, a adquirirlo e implementarlo, a fin de que se beneficien de su servicio, incrementando el desarrollo de su recurso humano, creando oportunidades de mejora y originando un efecto multiplicador dentro y fuera de la organización, impulsando también el desarrollo de las universidades.

## MARCO TEÓRICO

### 1. Antecedentes y evolución del tema de investigación.

Con la finalidad de hacer más integral el análisis, se han considerado algunos estudios referentes a capacitación del talento humano desarrollo y formación por competencias para nutrir con distintos enfoques y puntos de vistas la investigación.

- Fundación Chile (2004), en el Programa de Competencias para el Trabajo – “Preparado” - ha diseñado una metodología basada en el enfoque de competencias, con el fin de incluir en los programas de formación e inserción laboral, las competencias de empleabilidad.<sup>3</sup>
- Beneitone *et al.* (2007) en su investigación denominada “*Tuning Project*” se centran en resultados del aprendizaje y competencias en universidades europeas desde el 2001 y para el 2004 replican el estudio en América Latina, con el fin de mejorar el modelo educativo en función a las competencias. Hoy en día “*Tuning*” se ha convertido en una metodología internacionalmente reconocida, creada por las universidades y para las universidades, buscando contribuir al desarrollo de titulaciones comparables en un contexto internacional, en base a los perfiles que se desea para los egresados (p.11).
- Alles (2010) plantea un compendio de tres de sus libros sobre la temática de competencias en donde ofrece un enfoque actual sobre su gestión, medición y desarrollo. Establece diversos métodos para el desarrollo de personas dentro y

---

<sup>3</sup> Información obtenida del sitio web  
[http://extranet.injuv.gob.cl/cedoc/Coleccion%20INTERJOVEN%201998%20-%202006/Empleabilidad\\_Juvenil/pdf/5b-I.pdf](http://extranet.injuv.gob.cl/cedoc/Coleccion%20INTERJOVEN%201998%20-%202006/Empleabilidad_Juvenil/pdf/5b-I.pdf) , recuperado el 18/05/14.

fuera del ambiente laboral o académico, los cuales serán parte importante de la investigación.

En el mercado actual existe la premisa de que las organizaciones sólo podrán cumplir con los objetivos establecidos, en la medida que su recurso humano se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo. Este conjunto de “saberes” se engloban a través de un concepto conocido como Competencias, el cual empezó a tomar auge en la década del sesenta principalmente en Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, Australia y Francia. A finales de 1970 y principios de los 1980, se iniciaron movimientos dirigidos al estudio de las competencias, enfocado hacia las cualidades de los individuos y buscando identificar en las personas conductas y características que le permitan mantener un desempeño exitoso en el trabajo.

Lazzati (2008) describe a David C. McClelland como uno de los pioneros en el tema de competencias y cita uno de sus numerosos estudios en donde McClelland formuló un conjunto de características a través de las cuales se pueda predecir la actuación del individuo en el trabajo y que no se vieran limitadas por factores de raza, género o socioeconómicos. Con estas variables identificó los principios en los cuales se basó su investigación, los cuales fueron:

- Utilización de muestras representativas, lo cual conllevaba el comparar a personas con éxito en el ámbito laboral o personal con otras que no han logrado resultados favorables, para así identificar ciertas características personales que se encuentren asociadas con el éxito.

- Identificar las ideas y conductas operativas relacionadas con los resultados favorables, interpretado como “Medición de Competencias” lo que supone situaciones abiertas en las que el individuo debe generar una conducta (p.181 – 182).

Desde la perspectiva analizada en la investigación, el énfasis en las conductas-clave para el desempeño excepcional se deriva de un enfoque tradicional que intentaba de definir ciertos factores que deberían traducirse en comportamientos esperados. A raíz del creciente interés de las organizaciones sobre el conocimiento, las capacidades y habilidades del recurso humano, surge un nuevo enfoque de desarrollo basado en la competencias laborales e interpersonales del individuo, siendo esta la estrategia ideal para el logro de los objetivos de la empresa, por lo que resulta imperativo modificar las tendencias con respecto a la formación y la capacitación y dirigir las soluciones hacia estándares de desempeño y competencias basadas en necesidades del mundo del trabajo.

La capacidad productiva de un individuo constituye un valor al alza en las organizaciones. Una mejora en el perfil profesional aporta beneficios económicos y eleva el rendimiento y la competitividad en la empresa. La forma idónea de aumentar el nivel competitivo a través del desarrollo profesional consiste en, tomar o gestionar competencias del recurso humano de las organizaciones y empresas, desarrollando de esta manera actitudes específicas para el recurso humano, que, combinadas en conjunto se convierten en un valor real y ventaja competitiva para la empresa.

En la actualidad, se reconoce a la “Gestión por Competencias” como la premisa de formación para el desarrollo máximo del potencial, lo que exige la búsqueda continua

de aprendizaje y de desarrollo de competencias en las distintas áreas en que son divididas. De esta manera se busca que el personal, el empleado, el egresado o cualquier sujeto, desarrollen continuamente nuevas o mejores competencias que permitan un mayor nivel de competitividad a la organización. El desarrollo de estas capacidades contribuye a la formación integral del individuo, le prepara para la vida dado que, el proceso de formación por competencias, demanda una conjugación entre los conocimientos, los procedimientos y las actitudes que el individuo debe poseer para enfrentar su vida futura, además de ser una herramienta que permite acortar la distancia entre el esfuerzo educativo y el resultado efectivo. Las “Competencias Laborales” son ahora un concepto innovador en la forma de administrar o dirigir al capital humano en cualquier organización. Las mismas han sido capaces de expresarse como un sistema nacional de gestión de competencias legalmente establecida en varios países del mundo inclusive en países de América Latina, por lo que puede considerarse a una competencia como una herramienta capaz de proveer una conceptualización y un modo de hacer.

## **2. Bases teóricas y conceptos.**

### **2.1. Competencias**

La gestión del recurso humano basada en las competencias, se ha convertido en la tendencia más efectiva para elevar los niveles de competitividad, productividad y conocimiento, reconociendo a las capacidades de los individuos como principales garantes de los resultados y logros de la organización. Boyatzis (citado por Sesento García, 2008) define las competencias como “características subyacentes



que están casualmente relacionadas con una actuación efectiva de trabajo”<sup>4</sup> (p.55).

Estas características se estructuran en base a tres componentes fundamentales definidos por Le Boterf, como el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.

- El saber actuar (conocimientos y habilidades) es el conjunto de factores que definen la capacidad innata que tiene un individuo para poder efectuar las acciones definidas por la organización.
- El querer actuar (actitudes) se refiere a la motivación y la decisión que toma el individuo para actuar.
- El poder actuar es quizá el componente de la competencia más relegado. Implica que las condiciones del entorno así como los medios y recursos de los que disponga la persona, determinan la posibilidad de la acción.<sup>5</sup> (Como se cita en Fernández Reyes, 2003).

#### 2.1.1. Modelos de Competencias

Las competencias tienden a transmitir el significado de lo que la persona es capaz de o es competente para ejecutar.

El grado de preparación, suficiencia o responsabilidad para ciertas tareas, vienen dadas por una conducta observable y sostenible en el tiempo y que se demanda en una persona, por ser significativa a los logros de una empresa.

---

<sup>4</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/>, recuperado el 25/07/15.

<sup>5</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.gestiopolis.com/modelo-de-competencias-laborales-en-empresas-chilenas/>, recuperado el 25/07/15.

Conocer las características individuales de un empleado, es conocer la relación causal entre el sujeto y su desempeño exitoso, lo que se traduce en oportunidades y ventajas para la organización.

“Existen diferentes términos como capacidad, atributo, habilidad, destreza, competencia que se utilizan a veces el uno por el otro y tienen cierto grado de coincidencia en los significados”<sup>6</sup> (Secretaría de educación pública, 2009, p.17).

Entre los diversos modelos de competencias que existen, se toman en cuenta para la presente investigación tres (3) modelos, de donde se construirá una única clasificación adaptada a la naturaleza del proyecto. Si bien cada modelo parte de la misma premisa y apunta hacia el mismo objetivo, cada uno se enfoca en un camino diferente:

### **Modelo de Competencias. Proyecto Tunning. America Latina.**

#### Competencias Instrumentales.

Sirven como herramientas cognoscitivas, metodológicas, tecnológicas y lingüísticas que facilitan la labor en determinadas situaciones. Las principales competencias de este tipo se reflejan a continuación en el Cuadro N° 1.

**CUADRO N°1  
CUADRO DE COMPETENCIAS INSTRUMENTALES**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>INCLUYE</b>
Capacidad de análisis y síntesis	Análisis de problemas
	Análisis numérico

<sup>6</sup> Información obtenida del sitio web  
[http://www.itesca.edu.mx/documentos/desarrollo\\_academico/Guia\\_de\\_Instrumentacion\\_Didactica.pdf](http://www.itesca.edu.mx/documentos/desarrollo_academico/Guia_de_Instrumentacion_Didactica.pdf), recuperado el 22/07/15.

Resolución de problemas	Tolerancia al estrés
	Flexibilidad
	Tenacidad
Toma de decisiones	Capacidad de decisión
	Independencia
	Integridad
	Asunción de riesgos
	Delegación
Capacidad de organizar y planificar	
Habilidades básicas del manejo del computador	
Conocimiento de una segunda lengua	

Fuente: elaboración propia adaptado de Beneitone *et al.* (2007) y Universidad de Champagnat (2002b)<sup>7</sup>.

### Competencias Interpersonales.

Implican el desarrollo de las habilidades sociales del individuo, buscando una conducta asertiva y el control de sus emociones. Las principales competencias de este tipo se reflejan a continuación en el Cuadro N°2

**CUADRO N°2  
CUADRO DE COMPETENCIAS INTERPERSONALES**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>INCLUYE</b>
Habilidades interpersonales	Escucha
	Comunicación oral persuasiva
	Comunicación escrita
	Sensibilidad interpersonal
	Impacto
	Sociabilidad
Capacidad crítica y autocrítica	
Trabajo en equipo	

<sup>7</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.gestiopolis.com/competencias-que-se-evaluan-en-las-pruebas-de-seleccion-de-rrhh/>, recuperado el 23/07/15.

Apreciación de la diversidad y multiculturalidad

Fuente: elaboración propia adaptado de Beneitone *et al.* (2007) y Universidad de Champagnat (2002b).

Competencias Sistémicas.

Se refieren a la capacidad del individuo de llevar los conocimientos a la práctica y la búsqueda constante de su desarrollo y el de la organización. Las principales competencias de este tipo se reflejan a continuación en el Cuadro N°3.

**CUADRO N°3  
CUADRO DE COMPETENCIAS SISTEMICAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>INCLUYE</b>
Capacidad de aprender	Iniciativa
	Desarrollo de otros
Capacidad para generar nuevas ideas	Creatividad
Iniciativa y espíritu emprendedor	Atención al cliente
Liderazgo	
Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica	
Motivación al logro	
Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones	

Fuente: elaboración propia adaptado de Beneitone *et al.* (2007) y Universidad de Champagnat (2002b).

**Modelo de Gestión por Competencias de Martha Alles Capital Humano.**

Competencias Cardinales.

Hacen referencia a las competencias genéricas que representan los valores fundamentales que todos los colaboradores de la organización deben reflejar.

**CUADRO N°4  
COMPETENCIAS CARDINALES**

<b>COMPETENCIA</b>	
Adaptabilidad a los cambios del entorno	Integridad
Compromiso	Justicia

Conciencia organizacional	Perseverancia en la consecución de objetivos
Ética	Prudencia
Flexibilidad y adaptación	Respeto
Fortaleza	Responsabilidad
Iniciativa	Sencillez
Innovación y creatividad	Temple

Fuente: elaboración propia adaptado de Alles, M. (2010).

### Competencias específicas (por área).

Determina el conjunto de comportamientos, habilidades y características de personalidad que debe tener un grupo específico de colaboradores que se desempeñen en determinada área.

**CUADRO N°5  
COMPETENCIAS ESPECIFICAS**

<b>COMPETENCIA</b>	
Conducción de personas	Comunicación eficaz
Dirección de equipos de trabajo	Gestión de logro y objetivos
Empowerment	Desarrollo y autodesarrollo del talento
Entrenador	Dinamismo - Energía
Emprenurial	Manejo de crisis
Liderar con el ejemplo	Pensamiento analítico
Liderazgo	Productividad
Visión estratégica	Tolerancia a la presión de trabajo
Mejora continua	Orientación al cliente interno y externo
Cierre de acuerdos	Habilidades mediáticas
Colaboración	Toma de decisiones

Fuente: elaboración propia adaptado de Alles, M. (2010).

### 2.1.2. Desarrollo de Competencias

En la obra de Drucker (1969) *La era de la discontinuidad* se desarrolla por primera vez el término “sociedad del conocimiento” en relación a la transformación e impacto que generan las tecnologías de información y comunicación en la cultura, economía y las relaciones.

Más adelante Drucker (1993) nos advierte que la sociedad del conocimiento requiere que todos los que la conforman, aprendan a aprender.

Tendremos que redefinir el concepto de persona formada. Están cambiando de modo espectacular y rápido los métodos de aprendizaje y de enseñanza, en parte como resultado de nuevos desarrollos teóricos sobre el proceso de comprender y aprender, y en parte por la nueva tecnología (p. 336).

Las competencias son el producto de una experiencia que permite adoptar estas conductas a un conocimiento, por lo tanto la capacidad de aprender de lo vivido con una actitud crítica, es vital para el desarrollo de competencias.

Según Alles (2012) existen tres pilares para el desarrollo de competencias, los cuales clasifica en:

- Entrenamiento experto: este método de desarrollo viene usualmente dado dentro de las organizaciones como el plan de carrera y crecimiento del empleado. Implica la elección de un mentor con quien se fijarán objetivos, rutinas y metodologías de trabajo.
- Autodesarrollo: desarrollar una competencia implica un proceso arduo de cambio de comportamientos, esfuerzo y persistencia. Esto se logra de una manera más fácil si se parte desde una decisión propia, en donde cada iniciativa, cada acción está orientada por un deseo interno.

- Codesarrollo: son las acciones que se realizan de manera individual (en la vida diaria) contando en parte con algunas actividades guiadas como capacitaciones, autoevaluación y reflexión. (p.292 - 296)

Beneitone *et al.* (2007) en la metodología de “*Tuning Project*” consultaron a cuatro grupos de análisis para entender el grado de importancia de un listado específico de competencias. Estos grupos son:

- Académicos: que hace referencia a docentes universitarios.
- Estudiantes: personas que se encuentran cursando los últimos dos años de su carrera.
- Graduados: personas que finalizaron una carrera universitaria y cuentan con un título.
- Empleadores: organizaciones/personas que contratan a los graduados de la universidad.

En el Gráfico N°1 se pueden observar una comparación de los resultados de jerarquización que se obtuvieron de los distintos grupos encuestados. Calificando las primeras cinco competencias más importantes (del número 1 al número 5) y las cinco competencias menos importantes (del número 23 al número 27).

**GRÁFICO N°1**  
**RANKING DE COMPETENCIAS SEGÚN GRUPOS ENCUESTADOS**

Var	Competencia	Académicos	Estudiantes	Empleadores	Graduados
1	Cap. de abstracción, análisis y síntesis ...	1	2	2	2
2	Cap. de aplicar los conocimientos en la ...	2	1	1	1
3	Cap. para organizar y planificar el tiempo ...	17	17	9	14
4	Conocimientos sobre el área de estudio y ...	3	3	3	4
5	Responsabilidad social y compromiso ...	9	11	10	17
6	Cap. de comunicación oral y escrita ...	8	9	13	13
7	Cap. de comunicación en un segundo ...	20	10	22	15
8	Hab. en el uso de las tecnologías de la ...	14	12	15	10
9	Cap. de investigación.	4	6	7	6
10	Cap. de aprender y actualizarse ...	7	5	8	5
11	Hab. para buscar, procesar y analizar ...	15	19	19	18
12	Cap. crítica y autocrítica.	12	14	18	19
13	Cap. para actuar en nuevas situaciones.	21	20	21	20
14	Cap. creativa.	10	13	14	16
15	Cap. para identificar, plantear y ...	5	4	5	3
16	Cap. para tomar decisiones.	13	8	12	8
17	Cap. de trabajo en equipo.	11	15	6	9
18	Hab. Interpersonales.	24	25	20	22
19	Cap. de motivar y conducir hacia rretas ...	23	22	17	21
20	Compromiso con la preservación del ...	26	27	26	27
21	Compromiso con su medio socio-cultural.	19	24	25	25
22	Valoración y respeto por la diversidad ...	22	21	23	26
23	Hab. para trabajar en contextos ...	27	23	27	23
24	Hab. para trabajar en forma autónoma.	25	26	24	24
25	Cap. para forrnular y gestionar proyectos.	18	16	16	12
26	Compromiso ético.	6	7	4	7
27	Compromiso con la calidad.	16	18	11	11

Fuente: Beneitone *et al.* (2007). Informe final - Proyecto *Tuning*. America Latina 2004-2007.



En el cuadro podemos observar que ranking tanto en el grupo de académicos, estudiantes y graduados resulta similar. Esto resulta lógico ya que el académico durante el tiempo de formación, traspasa criterios y juicios propios a sus alumnos. Lo mismo sucede para el caso del graduado quien durante años es sometido a esta dinámica, pero al enfrentarse al mundo laboral se ve obligado a modificar su modelo y ajustarse a lo que el empleador requiere de él.

## 2.2. Motivación

Diversos autores se refieren a la motivación como la principal característica de la personalidad humana que actúa como catalizador ante el logro de metas. Claramente para “querer” algo, primero debemos carecer de ese “algo”, de esa manera el deseo lleva a la acción y a lograr obtener eso que nos establecimos como objetivo.

Las distintas teorías de motivación se presentan a continuación en el Cuadro N°6:

**CUADRO N°6**

<b>TEORÍAS DE MOTIVACIÓN</b>			
<b>Categorías de Maslow (Jerarquías)</b>	<b>Categorías de Alderfer</b>	<b>Necesidades de McClelland</b>	<b>Factor de Herzberg (Jerarquía implícita)</b>
Necesidades fisiológicas	Necesidades de existencia	Poder	Condiciones de trabajo
Necesidades de seguridad	Necesidades de relación	Afiliación	Salarios y beneficios
Necesidades de afiliación	Necesidades de crecimiento	Logro	Supervisión
Necesidades de autorrealización			Compañeros de trabajo
Necesidades de auto estimación			Reconocimiento
			Responsabilidad de proceso
			Interés del trabajo

Fuente: elaboración propia adaptado de Teorías modernas de motivación. (s.f.). Recuperado de <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/> el 14/10/14.

McClelland (1989) presenta una de las teorías quizá más conocidas sobre la motivación humana, que parte de tres necesidades: poder, logro y afiliación. Además luego de múltiples investigaciones sobre el comportamiento humano, fue uno de los primeros en utilizar el término “competencia” para hacer referencia al resultado de individuos que buscan realizar un trabajo de calidad, desarrollar habilidades para resolver obstáculos que lo separen de su objetivo y al final, estas habilidades adquiridas son las que finalmente se convierten en el factor diferenciador y de éxito en empleados.

### 2.3. Aprendizaje

Gallo y Sailema (2011) describen que desde una perspectiva histórica, el aprendizaje ha sido sinónimo de cambio de conducta, debido a la influencia de la perspectiva conductista en la labor educativa <sup>8</sup> (p.8 - 9).

Entre 1850 y 1900 las escuelas pedagógicas hacían énfasis en los contenidos de la educación, con el objetivo de imponer aptitudes en el individuo dejando a un lado las cualidades que él mismo pudiese presentar. Con el pasar los años, surge el modelo pedagógico constructivista, en donde el aprendizaje es enfocado hacia las aptitudes del individuo y su desarrollo, como el medio más efectivo para generar conocimientos. Todas las definiciones de aprendizaje descritas en la literatura, independientemente de la teoría psicológica y de la base filosófica que las sustentan, tienen un aspecto en común: conciben el aprendizaje como cambio y transformación que ocurre en quien aprende.

---

<sup>8</sup> Información obtenida del sitio web <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1448/1/T-UTC-1329.pdf>, recuperado el 02/08/15.

### 2.3.1. Aprendizaje Significativo

Ausubel (1968), quien crea y difunde la teoría del aprendizaje significativo en donde establece que los nuevos conocimientos se incorporan en la estructura cognitiva del individuo. Esto se logra cuando la persona relaciona los nuevos conocimientos con los que adquirió anteriormente. Por esto, es vital que el individuo se muestre interesado en aprender (p.58).

Esta teoría, basada en los procesos de aprendizaje a partir de la formación de conceptos, distingue dos formas de aprender, la primera está dada por las experiencias prácticas que el individuo obtiene hasta llegar a la abstracción. La segunda, es producto de la asimilación de conceptos nuevos con conceptos formados anteriormente.

El ser humano realmente aprende sólo aquello a lo que le encuentra razón o lógica. Este sentido lo da la relación del nuevo conocimiento con conocimientos anteriores, experiencia y situaciones cotidianas.

Dale (1946) presentó el "Cono del Aprendizaje", un gráfico que señalaba cómo el proceso de aprendizaje se afianzaba más en el individuo a medida que éste se involucrara más en el proceso.

## GRÁFICO N°2

# CONO DEL APRENDIZAJE

De EDGAR DALE



Fuente: elaboración propia (2014).

### 2.3.2. Aprendizaje Emocional

Goleman (1998) propone un modelo de aprendizaje basándose en la distinción de aptitudes cognitivas y aptitudes sociales, también conocido como Inteligencia Emocional, el cual sugiere que el aprendizaje basado en reacciones emocionales resulta una capacidad tan útil como el conocimiento técnico dentro de las funciones laborales, además permite elevar el nivel de rendimiento del individuo, su capacidad de respuesta y comunicación, su comportamiento y desempeño dentro de una organización.

Algunas de las habilidades que caracterizan a la inteligencia emocional son: suficiente motivación y persistencia en los proyectos, resistencia a las frustraciones, control de los impulsos, regulación del humor, desarrollo de la

empatía y manejo del estrés. Todos se basan en canalizar y equilibrar las emociones en función de la productividad laboral y el rendimiento personal.

Las características de la Inteligencia Emocional se enumeran a continuación:

- Capacidad para identificar y expresar asertivamente emociones.
- Utilizar las emociones como herramientas para la toma de decisiones.
- Capacidad para entender las emociones.
- Manejo de las emociones para su posterior aprendizaje.

#### 2.4. Capital Humano

El capital humano es uno de los componentes del capital intelectual. Éste se refiere al conocimiento que poseen los individuos y que les son útiles a la empresa, así como la capacidad misma de regenerar el conocimiento. Con la revolución científica que se da en el siglo XIX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador.

Según Belly, P (2003) afirma que:

La actitud correcta es el primer paso. Los empleados con mayor desempeño y ascenso en las compañías, lo logran no sólo por tener conocimientos únicos e indispensables (alto capital humano), sino que ese es el resultado de haber adoptado y tenido una actitud correcta con relación al entorno.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.gestiopolis.com/el-capital-humano>, recuperado el 24/05/14.

Actualmente la tecnología se ha vuelto indispensable para lograr la productividad y mejorar los procesos y optimizar resultados, sin embargo las capacidades y conocimientos de los individuos que forman parte son los que le dan valor y representan una ventaja competitiva que diferencia a una empresa de otra.

Según Checura V. (2003), señala que:

La organización posee dos principales componentes: dirección y empleados. Ahora bien, estos últimos son el componente principal de cualquier emprendimiento. El factor humano debe ser considerado como un elemento determinante en el desarrollo de la organización <sup>10</sup> (p.1).

## 2.5. Competitividad

Taylor, F (1994), quien estableció por primera vez que la competitividad era la capacidad de producir más, con menos gente, en su estudio sobre el concepto y desarrollo de la competitividad define algunas fuentes de aumento de la competitividad como lo son: la predisposición a la acción, el acercamiento al cliente, autonomía y espíritu empresarial, productividad por el personal, movilización alrededor de un valor clave, estructura simple y poco personal, dirección central firme y una autonomía individual máxima, uso de la tecnología de la información, investigación y desarrollo e innovación, y flexibilidad.

Según Pelayo, C (2000) en su estudio sobre la competitividad, la define como “la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener

---

<sup>10</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.gestiopolis.com/factor-humano-organizacion/>, recuperado el 24/05/14.

sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”.<sup>11</sup> (p.1)

Assenza Parissi (1999) citando a Ishikawa, quien alega que “la calidad comienza con educación y termina con educación”. De igual forma afirma que la competitividad puede ser analizada como una actitud, como un asunto netamente de disposición y cultura<sup>12</sup> (p.1).

La competitividad es promovida por los líderes empresariales quienes la emplean como ventaja ante la competencia, sustentándola con técnicas y tecnologías, generando conceptos y produciendo expectativas y resultados.

Guerrero (s.f.) vincula el concepto de competitividad a la competencia laboral y establece que:

La productividad que se logra a través de la gestión humana efectiva, expresada ésta, en el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para el trabajo productivo y de calidad (Capital Intelectual), al ser difícil de imitar por los demás competidores, hace más sostenible la competitividad en el tiempo<sup>13</sup> (p.1) .

### 2.5.1. Ventajas competitivas

Este término fue definido por Michael Porter quien está considerado como la mayor autoridad mundial en estrategia empresarial. En uno de sus trabajos, marca un distanciamiento del pensamiento económico tradicional basado en ventajas comparativas y trae un nuevo planteamiento basado en las

---

<sup>11</sup> Información obtenida del sitio web

<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>, recuperado el 26/10/12.

<sup>12</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.campus-oei.org/edytrabajo/etp2.htm>, recuperado el 04/08/15.

<sup>13</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.grhconsultores.com/competitividad-y-competencia-laboral>, recuperado el 04/08/15.

concepciones de competitividad. De este concepto deriva lo que se conoce como “ventajas competitivas” que es aquel conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de los de sus competidores. Estas características diferenciadoras vienen dadas por los recursos tangibles e intangibles propios de la empresa, siendo la condición de la misma una consecuencia de la condición de su recurso humano. (Porter, 1989, p.51 – 53)

Las estrategias empresariales enfocadas hacia el desarrollo de la competitividad han generado resultados positivos en las estructuras organizativas creando redes de colaboración entre las funciones productivas y otras funciones realizadas por proveedores, trabajadores, consultores y clientes. Uno de los aspectos de la competitividad en las empresas es la creación de estructuras virtuales en las que, los activos físicos y financieros pasan a un segundo plano, abriéndole paso a los activos intangibles y muy valiosos como el conocimiento, el manejo del mercado, la formación, los sistemas de motivación y la capacidad de innovación entre otros.

## 2.6. Empleabilidad

La nueva realidad en el ámbito empresarial determinada por la globalización, las tendencias en procesos empresariales, la introducción de nuevas tecnologías y el dinamismo de los mercados han alterado el entorno de las organizaciones haciéndolas más flexibles ante cambios. Para enfrentar este contexto existen dos factores que limitarán las opciones de un profesional al momento de formar parte de una empresa; en primer lugar, la situación del mercado de trabajo y por otra parte el ajuste o la adaptación de sus competencias a las demandas del mismo, lo



cual se conoce como empleabilidad. A pesar de que se le han dado múltiples significados, la esencia de este término radica en la relación trabajo-habilidad para estar empleado siendo esta última la capacidad para obtener, mantener y escalar en un puesto de trabajo.

En el Programa de Competencias para el trabajo – “Preparado”- creado por la Fundación Chile se definen a las competencias de empleabilidad como “Aquellas capacidades requeridas específicamente para ingresar, mantenerse, desarrollarse en una organización integrándose al mundo laboral”. Estas habilidades son características que determinan el ritmo y la forma de trabajo de un individuo, factor que puede llegar a hacer la diferencia entre el rendimiento de dos trabajadores que cuentan con los mismos conocimientos técnicos<sup>14</sup>. (Fundación Chile, 2004).

En un informe presentado por la Fundación Española para el Conocimiento Madridmasde – Madrid+d sobre las habilidades para la empleabilidad, se distinguen dos tipos de empleabilidad:

- Empleabilidad interna: determina el nivel de competitividad de un trabajador dentro de la empresa a través del diagnóstico del perfil profesional a desarrollar para que la formación encaje con las necesidades de la empresa específicamente.
- Empleabilidad externa: se determina el nivel de competitividad de un trabajador en el entorno del mercado laboral. (Fundación española Madrid+d, 2014, p.1).

Cada estilo representa un diferencial adicional que se convierte en una ventaja tanto para la empresa como para el empleado.

---

<sup>14</sup> Información obtenida del sitio web  
[http://extranet.injuv.gob.cl/cedoc/Coleccion%20INTERJOVEN%201998%20-%202006/Empleabilidad\\_Juvenil/pdf/5b-I.pdf](http://extranet.injuv.gob.cl/cedoc/Coleccion%20INTERJOVEN%201998%20-%202006/Empleabilidad_Juvenil/pdf/5b-I.pdf), recuperado el 18/05/14.

- Para el empleado: permite el desarrollo dentro de la compañía y seguir siendo competitivo en el mercado.
- Para la empresa: permite ajustar los planes de formación, desarrollo y sistemas de gestión de la empresa<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Información obtenida del sitio web  
[http://www.madrimasd.org/empleo/ServicioEstrategiaProfesional/ManualOrientacionProfesional/tema\\_2\\_1.asp](http://www.madrimasd.org/empleo/ServicioEstrategiaProfesional/ManualOrientacionProfesional/tema_2_1.asp), recuperado el 01/06/14.

## **DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **FASE I. Identificar las competencias que demanda el mercado laboral en el recurso humano.**

Por medio de entrevistas a consultoras de recursos humanos, agencias de selección de personal y departamento de recursos humanos en empresas se identifican las necesidades del mercado laboral y lo que realmente buscan en un candidato o en un potencial empleado. Es decir, el perfil mínimo de comportamientos, habilidades, actitudes y aptitudes que debe tener además del conocimiento técnico del cargo a ocupar.

#### **Una hoja de vida basada en competencias.**

El término “Curriculum Vitae” proveniente del latín, significa “carrera de la vida” y es utilizado para resumir los datos de formación académica y laboral de una persona, así como sus méritos y logros<sup>16</sup> (Definicion.de, 2015).

Esta herramienta resulta fundamental hoy en día para moverse en el ámbito profesional, teniendo a la mano todo nuestro historial en versión digital, impresa y (para los más innovadores) en video.

Las empresas usan este “historial profesional” para identificar nuestro perfil en base a un cargo determinado y que tan calificados profesionalmente estamos para asumirlo. Esto resulta adecuado para determinar el nivel académico pero ¿es realmente adecuado para identificar la experiencia? A medida que se desarrolla nuestra vida

---

<sup>16</sup> Información obtenida del sitio web [www.definicion.de](http://www.definicion.de), recuperado de 02/08/15.

profesional, vivimos retos y desafíos que nos ponen a prueba como persona y nos enseñan realmente a hacer nuestro trabajo. En momentos como esos el éxito depende más nuestra actitud y menos de la aptitud para llevarlo a cabo. Es entonces cuando las competencias se convierten en el factor diferencial entre dos empleados, candidatos o estudiantes que están igualmente calificados para un cargo. Pero ¿cómo saber si ese candidato cuenta con las competencias que el cargo requiere? Más aún, si las competencias se parecen más a comportamientos desarrollados bajo ciertas condiciones y menos a un título o certificado impreso ¿cómo podemos validar de que en la práctica se cumplirá con el nivel de competencias que necesita al cargo?

Sería ideal entonces contar con un “Curriculum Vitae” paralelo en función a las competencias que el mercado laboral solicita para hacer al candidato más atractivo del resto y para darle la tranquilidad suficiente al empleador de que la persona se encuentra realmente preparada académica y personalmente para el cargo requerido.

Para ello es necesario volver a la base, al lugar donde se aprende lo que será la profesión futura y donde se preparan miles de “candidatos potenciales” en términos académicos y buscar intervenir a lo largo de su proceso de aprendizaje técnico para complementarlo con una educación integral que le guíe y ayude en el desarrollo de las competencias laborales que en un futuro marcarán la diferencia entre él y el resto de los candidatos.

### **Competencias requeridas por el mercado laboral.**

Para poder identificar de manera más actual y tangible, las competencias requeridas actualmente por el mercado laboral, se realizaron entrevistas a consultoras de recursos

humanos, agencias de talento y selección de personal, así como al área de recursos humanos de algunas empresas de consumo masivo y servicios, cuyo objetivo fue identificar las competencias requeridas por el mercado laboral, independientemente de la forma y lugar en que éstas fueron adquiridas, para así, diseñar mecanismos que desarrollen dichas destrezas en los estudiantes de la universidad.

La entrevista está estructurada en tres (3) secciones, la primera define las características de la empresa y la persona entrevistada; la segunda evalúa las competencias esperadas por la empresa y por último, la tercera sección mide cada una de las competencias demandadas de acuerdo a la clasificación de competencias realizada en esta investigación, el modelo de la entrevista utilizada para el levantamiento de información se encuentra concentrada en el Anexo N°1.

Una vez realizadas las diferentes entrevistas, se logró definir cuáles eran las necesidades primordiales de capacitación que necesitaban las empresas por parte de sus futuros empleados, las mismas se pueden ordenar, según su importancia, de la siguiente manera:

1. Trabajo en equipo.
2. Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones.
3. Liderazgo.
4. Capacidad de aprender.
5. Resolución de problemas.
6. Capacidad de análisis y síntesis.
7. Iniciativa y espíritu emprendedor.
8. Capacidad de generar nuevas ideas.
9. Motivación al logro.

10. Toma de decisiones.
11. Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica.
12. Capacidad crítica y autocrítica.
13. Habilidades interpersonales.
14. Apreciación de la diversidad y la multiculturalidad.
15. Capacidad de planificar y organizar.

El mercado laboral necesita jóvenes emprendedores, proactivos, que se adapten a las situaciones cambiantes de las empresas, que puedan ser flexibles en cuanto a sus actividades, con iniciativa, comprometidos con la organización, orientados al cliente, capaces de manejar su emociones de manera inteligente, que sepan trabajar bajo presión, que posean visión estratégica de negocio, jóvenes responsables y formados de manera integral en diferentes áreas, de esta manera se podría describir el perfil de profesionales que buscan hoy las empresas. Por su parte expresaron que en cuanto a las habilidades básicas del manejo del computador son naturalmente necesarias, por lo menos contar con un conocimiento preferiblemente avanzado de herramientas de Windows y Microsoft, incluyendo software organizacionales como lo pueden ser Lotus y SAP, indicando que estos últimos no eran considerados necesarios, sin embargo agregan valor; de igual forma respecto al conocimiento de un segunda lengua, existen dos (2) variantes, si se desea buscar un puesto de trabajo en una empresa trasnacional, este factor adquiere un valor inmedible y puede significar la pérdida de un posible puesto de trabajo, por su parte si no es una empresa de este tipo, se considera un factor importante más no vinculante a la hora de conseguir un puesto de trabajo, cabe destacar que si en la misma empresa se desase escalar a puestos

gerenciales más altos, este factor podría intervenir adquiriendo un nivel de importancia mayor al que solía tener.

Por otro lado, el mercado laboral identificó debilidades en los aspirantes a puestos de trabajos, la más marcada se podría citar como la falta de experiencia que presentan los recién egresados, referido principalmente al poco contacto previo que poseen con el sector laboral.

El licenciado Carlos Piñeiros Gerente de Recursos Humanos en la empresa Kantar Worldpanel Ecuador, comenta:

*“Las realidades que viven los estudiantes dentro de la universidad son distintas a las que encuentran a la hora de trabajar en una empresa, existe un choque cultural que separa esa realidad, y es poca la destreza práctica que poseen los recién egresados.... Por su parte los conocimientos que aprenden en la casa de estudio se encuentran obsoletos, en vista de que se refieren a teorías extranjeras que se alejan de la realidad del país y no se aplican al trabajo del día a día”*

C.Piñeiros (comunicación personal, Diciembre, 2014)

La licenciada Jaqueline Menacho Coordinadora de selección de personal de la empresa Unilever Andina Venezuela S.A. agrega:

*“Hoy en día necesitamos personas dispuestas a aprender, cada organización es distinta y los egresados deben asumir este reto”.*

J.Menacho (comunicación personal, Septiembre, 2012)

## **FASE II. Diseño de un plan integral de desarrollo basado en competencias.**

Sobre este perfil de competencias identificado, se construye un plan de desarrollo que contempla el diagnóstico inicial de las competencias con las que cuenta actualmente el individuo en estudio y el plan de acción para desarrollar aquellas que se encuentren en niveles bajos y potenciar aquellas que se encuentren en niveles medios y altos.

El diseño del plan incluye un esquema claro de métodos y técnicas para el desarrollo de competencias identificadas en el individuo, relacionando actividades disponibles dentro y fuera de la organización (universidad, empresa, etc.) y actividades de autodesarrollo.

### **Concepto, objetivo y esquema del plan integral de desarrollo de competencias.**

#### Concepto

Con la intención de darle trascendencia al proyecto se decidió establecerlo como un producto potencialmente comercial para casas de estudio (universidades) que quieran apoyarse en el plan de desarrollo integral para preparar mejor a sus estudiantes y brindarle a sus egresados una ventaja competitiva en el mercado laboral y a la vez generar un valor agregado o ventaja comparativa frente a otras universidades. Para esto, se le dio un concepto a la herramienta, la cual se denominará de ahora en más como PDI, por sus siglas Plan Integral de Desarrollo.

#### Objetivo

El objetivo del PDI es proporcionar una herramienta de oportunidades de aprendizaje, que le permita a la organización identificar, medir y desarrollar competencias en los



estudiantes, de acuerdo a las necesidades del mercado laboral, con el fin de facilitar una formación más competitiva dentro del ámbito comercial y empresarial.

### Esquema

Para tener claridad en cada parte del proceso del PDI se define un esquema que reúna las etapas y el proceso.

EVALUACION: se le aplicará al estudiante un test básico para medir el nivel inicial de competencias. Adicionalmente se realizará una entrevista individual por un personal calificado de la institución o contratado para tal fin. Para este proceso se sugiere seguir paso a paso la guía que ofrece Martha Alles Capital Humano en el “Diccionario de preguntas” perteneciente a su obra “La Trilogía” en donde clara y detalladamente muestra conceptos, casos, preguntas y reglas a tener en cuenta para cada competencia.

Se sugiere que tanto el test como la entrevista sean realizados durante los primeros meses de ingreso del estudiante, para tener la información de sus grados de desarrollo de competencias lo más fresca posible y sin ningún tipo de influencia más que la experiencia que ha adquirido previamente.

DIAGNÓSTICO: luego de tener los resultados de ambas evaluaciones se procede al identificar de la situación actual del estudiante, cuyo objetivo es entender que tanta diferencia existe entre el nivel obtenido y el nivel esperado en cada competencia.

Como se ha establecido anteriormente, las competencias deben tener evidencia en comportamientos por lo cual, se ha incluido dentro de las herramientas para el diagnóstico una tabla que muestra los grados de desarrollo especificando las conductas que demostró tener el estudiante tanto en el test como durante las entrevistas.

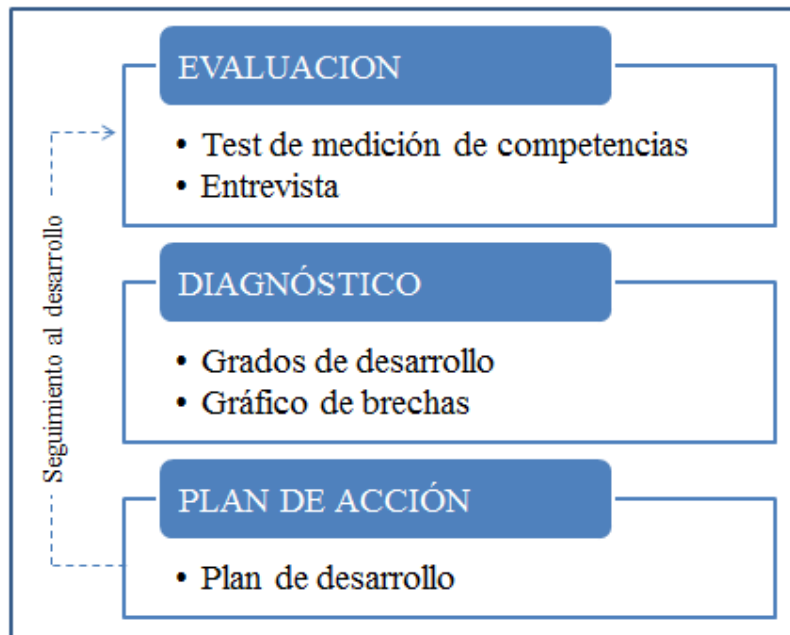
Para contar con un resultado tangible y un mapa que sirva de guía sobre las necesidades de formación del estudiante en cuanto a competencias, se incluye el gráfico de brechas, el cual muestra de forma gráfica los puntos sobre los que se deberá trabajar, a lo largo de la formación académica.

**PLAN DE ACCIÓN:** teniendo el panorama claro sobre los imperativos de desarrollo del estudiante, se establece el plan de formación donde se presentan las metas a alcanzar y las sugerencias para que, por iniciativa propia se concentre en su crecimiento integral.

De igual manera se le presentarán en un documento final, las conductas a practicar y las actividades para el desarrollo las cuales van desde cursos o talleres, lecturas, películas, videos web hasta actividades de interacción que puede poner en práctica día a día.

**SEGUIMIENTO AL DESARROLLO:** se recomienda definir un período apropiado para volver a realizar el test o entrevista y ver la evolución del estudiante y si ha aumentado los niveles de desarrollo de alguna competencia.

### GRÁFICO N°3 ESQUEMA PDI



Fuente: elaboración propia (2014)

Para poder realizar todas estas mediciones y comparaciones, se desarrolló un producto tangible como lo es el Manual del PDI (Ver Anexo N°2), el cual contiene:

Portada.

Índice.

Introducción.

Objetivo.

Usuarios.

Alcance.

Diccionario de competencias.

Herramientas de evaluación.

Herramientas de medición de resultados.

Plan de desarrollo

El producto final que se le entregará al estudiante se denominará Reporte PDI (Ver Anexo N°3) el cual incluirá:

- Gráfico de grados de desarrollo
- Gráfico de brechas
- Plan de desarrollo

### **FASE III. Definir una metodología para la actualización del plan de desarrollo integral.**

La intención principal de la investigación es generar un producto real que pueda ser perfectamente adaptado a cualquier casa de estudio (universidad, instituto, etc) o empresa, y en cualquier contexto de mercado por lo cual es necesario darle un carácter universal que le permita ser adaptado y renovado cada vez que se necesite.

Existen dos (2) tipos de usuarios de la metodología del PDI:

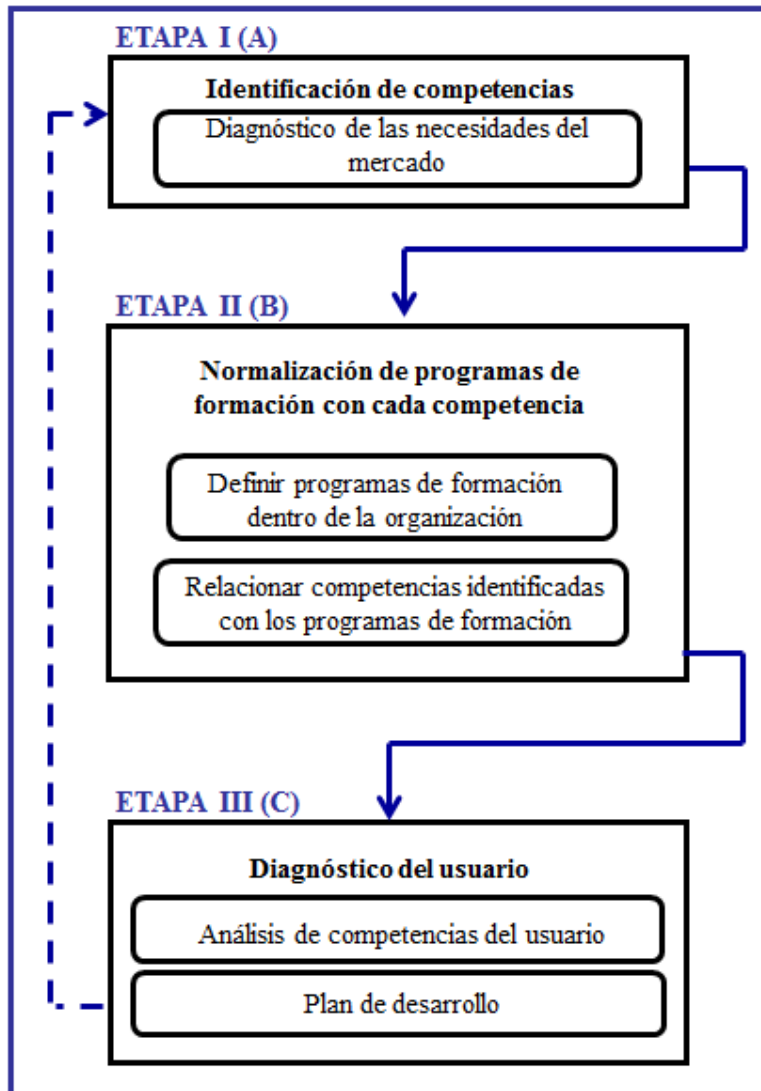
- Usuarios Directos: son aquellos que están encargados de llevar a cabo la ejecución de la metodología para el desarrollo de competencias, es decir, la universidad, la cual mide el nivel académico del estudiante.
- Usuarios Indirectos: son aquellos que obtienen beneficios de la ejecución de la metodología y de los resultados que este arroje, es decir, los estudiantes de la universidad y las empresas del sector laboral.

La estructura metodológica se divide en tres (3) pasos básicos que deben estar en constante actualización, dada la dinámica del mercado.

1. Identificar competencias (realizado por usuario directo)

2. Normalización de programas de formación con cada competencia.
3. Diagnóstico del usuario (usuario indirecto)

**GRÁFICO N°4**  
**ESQUEMA METODOLÓGICO DE**  
**ACTUALIZACIÓN DEL PDI**



Fuente: elaboración propia (2014)

## **ETAPA I (A)**

### **¿Cómo identificar las competencias requeridas por el mercado laboral?**

Es necesario conocer cuáles son las necesidades actuales del mercado laboral, y en base a estas necesidades, identificar las competencias que satisfacen los requerimientos. Para ello se debe:

#### Determinar el mercado laboral

De acuerdo con las carreras que ofrece la universidad, es probable que los requerimientos específicos del cargo hagan mucho más énfasis en alguna competencia u otra por lo cual cada escuela (de ingeniería, comunicación y diseño, de ciencias sociales y económicas, de derecho, etc.) debe identificar cual es el grupo objetivo a apuntar para así identificar de mejor manera sus necesidades de preparación tanto académica como actitudinal en futuros empleados. En este punto es recomendable tomar en cuenta realidades geográficas y de proximidad, es decir, tomar en cuenta el peso que puede tener el mercado potencial en regiones cercanas a donde se encuentra ubicada la universidad.

#### Encuestas a empresas

Una vez identificado el rubro de trabajo para el cual la organización educativa forma a sus estudiantes, se selecciona una muestra significativa para realizar el diagnóstico de las necesidades del mercado, el cual se realiza por medio de una herramienta de levantamiento de información que permite determinar las competencias claves requeridas en el recurso humanos de las diferentes empresas. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo, no se busca conocer las competencias

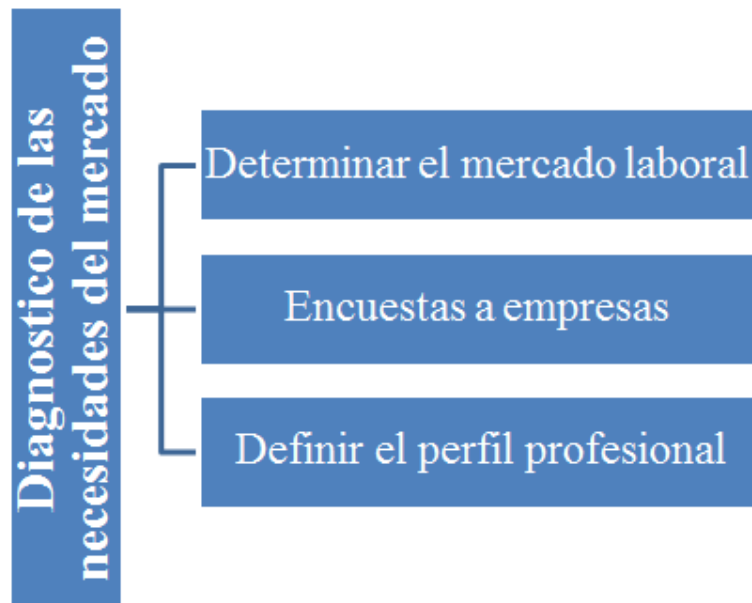
específicas de un cargo determinado, sino, elaborar una visión general de las habilidades necesarias en los empleados.

Finalmente se obtienen los resultados de la evaluación aplicada y se definen criterios estándares sobre las competencias demandadas por el sector empresarial, para identificar un perfil profesional ideal.

#### Definir el perfil profesional

La información obtenida en esta etapa debe ser concentrada en un formato que contiene las competencias claves señaladas por el mercado laboral, junto con su la frecuencia de uso considerada, así como una jerarquización de las mismas de acuerdo a su importancia.

**GRAFICO N°5**  
**Esquema Etapa I (A): Identificar competencias.**



Fuente: elaboración propia (2014)

## **ETAPA II (B)**

### **¿Qué programas y actividades contribuyen al desarrollo de las competencias?**

En este punto de la investigación vamos a identificar los programas o actividades dentro y fuera de la organización que el estudiante puede realizar para desarrollar y/o fortalecer las competencias que requiere. Para ello se debe hacer un proceso de observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales se pueda enfatizar la capacitación, así como un estudio estructural de los programas que ofrece la organización, identificando los objetivos, la duración y actividades que se realizan en los mismos, para así determinar los beneficios y aportes que genera el programa en el estudiante.

Una vez identificados se debe hacer un cruce para tener claro qué competencias se estarían desarrollando dentro de cada actividad y en qué nivel. Algunas de las siguientes interrogantes son necesarias de responder para identificar los programas:

¿Qué capacidades se desean desarrollar en los estudiantes?

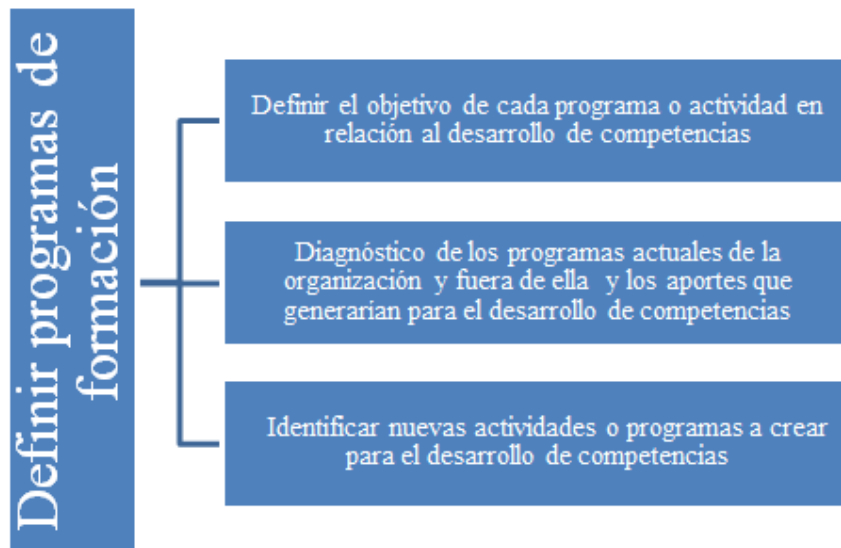
¿Cómo se demuestran esas capacidades?

¿Cómo se practican?

¿Qué actividades son significativas y contribuyen al desarrollo de esa capacidad?



**GRAFICO N°6**  
**Esquema Etapa II (B): Definir programas de formación.**



Fuente: elaboración propia (2014)

### **ETAPA III (C)**

#### **Diagnóstico del Usuario.**

El desempeño del estudiante es clave para definir las competencias con las que ya cuenta al momento de iniciar el PDI, y en base a los perfiles deseados, se elabora el instrumento que permite la evaluación individual de los estudiantes de la organización para determinar la brecha de competencias existentes entre el nivel que se espera de ellos al final del programa versus el nivel en que se encuentra al inicio.

El estudiante accede a dicha evaluación de manera voluntaria, para medir las capacidades adquiridas, buscando evaluar las fortalezas y debilidades del mismo. Los resultados obtenidos se miden en relación a las competencias identificadas y se definen las necesidades de formación del estudiante.

Según los resultados de la evaluación aplicada al estudiante, se desarrolla el Plan de Desarrollo Integral (PDI) individual con las necesidades de capacitación de cada persona, buscando satisfacer las debilidades encontradas, para complementar el desarrollo profesional y personal. Se determina en qué áreas requiere capacitación así como aquellas áreas desarrolladas, que se traducen en oportunidades para mejorar.

El análisis obtenido en esta etapa debe ser concentrado en un formato que contiene según las características del estudiante, las brechas encontradas en la evaluación entre el nivel observado y el nivel deseado, las conductas claves a desarrollar y los programas para alcanzar el perfil deseado.

## EVALUACION DE FACTIBILIDAD Y BENEFICIOS.

La finalidad de realizar el estudio técnico es conocer la disponibilidad de los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. En el cuadro N° 7 se presenta una lista con los recursos necesarios para el funcionamiento de la metodología.

**CUADRO N° 7**  
**FACTIBILIDAD TÉCNICA**

<b>Recursos Humanos.</b>	<b>Disponibilidad</b>
Coordinador del programa	Posibilidad de contratación en el mercado.
Apoyo Logístico	Disponible en la organización.
<b>Recursos Técnicos.</b>	<b>Disponibilidad</b>
Computadora	Disponible en la organización.
Impresora	
Insumos impresora	
Artículos de oficina y papelería	
Fotocopias	
Otros Insumos	

Fuente: elaboración propia (2014)

Una vez analizados los elementos técnicos se puede concluir que la contratación del recurso humano necesario puede inclusive encontrarse disponible dentro de la organización, así como en la adquisición de los recursos técnicos para el funcionamiento del programa, sin embargo algunos de los recursos necesarios para implantar la metodología representan un costo asociado al proyecto, es decir, al momento de implantar la metodología en otras organizaciones, es necesario calcular los gastos que conlleva la aplicación de la misma para evaluar la factibilidad económica, la cual dependería de la universidad, del país, del potencial del mercado laboral, de los recursos ya disponibles en la organización y de la disposición a invertir en mayor o menor escala en el proyecto.

### **Beneficios del Programa de Desarrollo Integral.**

Adicional a la factibilidad de la implementación, es necesario considerar los beneficios que trae el PDI tanto para la organización como para los estudiantes y empresas del sector laboral.

#### Para la organización:

- Permite medir el nivel de competencias de cada uno de los estudiantes, para controlar el desempeño de la organización como ente formador de conocimiento.
- Proyecta a la organización, como empresa innovadora que ofrece un servicio integral de educación, atrayendo más y mejores estudiantes, lo que se traduce en una mejora productiva y rentable para la organización.
- Permite a la organización entender las tendencias del sector laboral, en cuanto a capacitación profesional, para adecuar su plataforma y generar ventajas competitivas.
- Diagnóstica internamente los programas de formación que ofrece la organización, midiendo oportunidades y problemas de los mismos, para luego generar estrategias competitivas.

#### Para los estudiantes:

- Permite identificar el nivel de cada estudiante, a fin de mejorar y facilitar su incorporación y desarrollo en el mercado laboral.
- Al encontrarse el estudiante mejor capacitado, incrementa la seguridad de empleabilidad del mismo.

- Promueve la formación progresiva e integral del estudiante.
- Facilita al estudiante la adaptación a cambios tecnológicos dentro de la organización del trabajo.
- Facilita a los individuos la transición entre la etapa del aprendizaje y el trabajo.

Para el sector empresarial:

- Asegura el desempeño de los empleados, mejorando la calidad del recurso humano que comienza dentro de la empresa.
- Permitir asegurar la congruencia entre los planes de capacitación y los requerimientos de los sectores productivos.
- Contribuye con el incremento de la productividad de la empresa a través del desempeño competitivo de sus empleados.

En base a estos beneficios se puede concluir que es recomendable la implantación del PDI ya que trae beneficios tangibles e intangibles a corto, mediano y largo plazo para la organización, los estudiantes y el sector empresarial en general.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se diagnosticó la situación actual del tema en estudio, de manera tal que se obtuvo información relevante sobre las necesidades y requerimientos del mercado laboral lo que permitió evaluar la brecha que puede llegar a existir con el sector educativo y definir una metodología de acción para cubrir este déficit de competencias.

Se diseñó un plan para el desarrollo de estas competencias, basada en los requerimientos del mercado laboral, para establecer los fundamentos teóricos y prácticos que permitieron establecer el PDI (Plan de Desarrollo Integral). El cual, mide los niveles de competencia en el estudiante y realiza un plan de formación utilizando los programas que ofrece la universidad.

Se definieron requerimientos mínimos para la aplicación del programa en otros organismos de la misma naturaleza y una metodología que permite la actualización cada vez que sea necesario.

Se recomienda que cada una de las etapas y formatos del PDI sean digitalizadas, para darle mayor continuidad en el tiempo.

Se propone crear una comisión de atención a este programa, que guíe al estudiante para llevar a cabo el Plan de Desarrollo Integral (PDI).

La medición arrojada por cada Plan de Desarrollo Integral sea históricamente archivada, de modo que al finalizar los 4 o 5 años de estudio en la organización se realice nuevamente una medición de competencias y se mida la evaluación alcanzada.

Se debe llevar a cabo un proceso constante de actualización de la información relacionada al entorno y la situación del mercado laboral apuntando principalmente a las necesidades y requerimientos del mismo, para así poder incorporar al producto nuevas tendencias y modelos, que permitan actuar y generar mayor valor al mismo adaptándose al mercado.

Es importante que se realice un estudio mucho más profundo, incluyendo la posibilidad de mercadeo del PDI en otras organizaciones de la misma naturaleza.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- Alles, M. (2010). *La Trilogía: las preguntas más utilizadas sobre evaluación*. Tomo III. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2012). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. 2da edición. Buenos Aires: Granica.
- Arnau, L. y Zabala, A. (2007). *11 ideas clave: Cómo aprender y enseñar competencias*. Barcelona: Graó. (p. 34)
- Ausubel, D. (1968). *Educational Psychology: A Cognitive View*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Dale, E. (1946). *Audio-visual methods in teaching*. New York: The Dryden Press.
- Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Harper & Row.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires: Granica (p. 181 – 182).
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea Ediciones.



- Porter, M. (1989). *Ventaja Competitiva*. Mexico: Editorial Continental. (p.51 – 53).
- Taylor, F. (1994). *Principios de la Administración Estratégica*. Buenos Aires: El Ateneo.

Revistas:

- Arranz Manso, G., Blanco Cotano, J., Edwards Schachter, M., García García, M., Hernández Perdomo, W., Mazadiego Martínez, L. et al. (2010). eCompetentis: una herramienta para la evaluación de competencias genéricas. *Revista de Docencia Universitaria – Universidad Politécnica de Madrid* 17(1), 111-120.

Páginas Web:

- Assenza Parissi, V. (1999). *Competitividad es calidad de la Educación*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OIE). Recuperado de <http://www.campus-oei.org/edytrabajo/etp2.htm>
- Belly, P. (2003). *El capital humano*. Portal de Gestiopolis. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/caphumano.htm>
- Beneitone, P., Esquetini, C., González, J., Marty Maletá, M., Siufi, G. y Waenaar, R. (2007). *Reflexiones y Perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe fina – Proyecto Tuning – América Latina 2004 – 2007*. (Versión Adobe Reader 10.3) Recuperado de [http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=com\\_docman&Itemid=191](http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=com_docman&Itemid=191)

- Checura, V. (2003). *Factor humano en la organización*. Portal de Gestipolis. Recuperado de <http://www.gestipolis.com/factor-humano-organizacion/>
- Definicion.de (2015). Disponible en el sitio Web de Definicion.de <http://definicion.de/curriculum/>
- Fernández Reyes, I. (2003). *Modelo de competencias laborales en empresas chilenas*. Recuperado de <http://www.gestipolis.com/modelo-de-competencias-laborales-en-empresas-chilenas/>
- Fundación Chile (2004). *Programa de Competencias Laborales “Preparado”*. *Desarrollo de competencias de empleabilidad*. (Versión Adobe Reader 10.3). Recuperado de [http://extranet.injuv.gob.cl/cedoc/Coleccion%20INTERJOVEN%201998%20-%202006/Empleabilidad\\_Juvenil/pdf/5b-I.pdf](http://extranet.injuv.gob.cl/cedoc/Coleccion%20INTERJOVEN%201998%20-%202006/Empleabilidad_Juvenil/pdf/5b-I.pdf)
- Fundación Española Madri+d (2014). *Manual de Orientación Profesional*. Recuperado de [http://www.madrimasd.org/empleo/ServicioEstrategiaProfesional/ManualOrientacionProfesional/tema2\\_1.asp](http://www.madrimasd.org/empleo/ServicioEstrategiaProfesional/ManualOrientacionProfesional/tema2_1.asp)
- Gallo, R y Sailema, O. (2011). *El método lúdico para potencializar la enseñanza y aprendizaje de la matemática en los niños de tercer año de educación básica de la escuela Nicolás Augusto Maldonado de la parroquia Aláquez del cantón Latacunga en el período lectivo 2010 – 2011*. Tesis de grado. Universidad Técnica del Cotopaxi. Recuperado de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1448/1/T-UTC-1329.pdf>
- Guerrero, P. (s.f.) *Competitividad y competencia laboral*. Recuperado de <http://www.grhconsultores.com/competitividad-y-competencia-laboral>
- Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (2002a). *Gestión por competencias para la competitividad empresarial*. Recuperado de

<http://www.gestiopolis.com/gestion-por-competencias-para-la-competitividad-empresarial/>

- Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (2002b). *Competencias que se evalúan en las pruebas de selección de RR.HH.* Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/competencias-que-se-evaluan-en-las-pruebas-de-seleccion-de-rrhh/>
  
- Pelayo, C. (2000). *La competitividad.* Portal de Monografías. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>
  
- Secretaría de educación pública. (2009). *Guía para la instrumentación didáctica de los programas de estudio para la formación y desarrollo de competencias profesionales.* Documento de trabajo. Mexico (p. 17 – 20). Recuperado de [http://www.itesca.edu.mx/documentos/desarrollo\\_academico/Guia\\_de\\_Instrumentacion\\_Didactica.pdf](http://www.itesca.edu.mx/documentos/desarrollo_academico/Guia_de_Instrumentacion_Didactica.pdf)
  
- Sesento García, L. (2008) *Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas.* Tesis de Maestría. Centro de investigación y desarrollo del estado de Michoacán, México. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/>
  
- Teorías modernas de motivación. (s.f.). Recuperado de <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/>

## ANEXOS

### ANEXO 1. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA EMPRESAS

#### INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa

Sector

Tamaño (Peq./Med./Gde.)

Alcance (Nac./Trasnac.)

#### INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO

Nombre

Profesión

Nivel de educación (Tec./Sup./Posgrad.)

Cargo actual

Tiempo en la empresa

Experiencia anterior en el área de RRHH

1. ¿Cuáles son los valores de la empresa?
2. ¿De qué manera la empresa se esfuerza para que cada empleado cumpla con este perfil filosófico?
3. ¿Qué perfil de actitudes, capacidades, habilidades debe tener un empleado de la empresa?
4. A su juicio ¿Cuáles características debe poseer un empleado para que pueda destacarse en la empresa?
5. A continuación se listan 17 competencias. Por favor enumere en la columna de Prioridad, en orden ascendente, comenzando con el número 1, la precedencia de importancia que tiene cada una de las competencias (no se permite repetir el mismo número). Puede utilizar los espacios en blanco para incluir alguna otra competencia que considere importante y que no aparece en el listado.

Adicionalmente indique la frecuencia de uso, que en su opinión, tiene la competencia o habilidad para el trabajo en su organización.

Utilice por favor, la siguiente escala para el orden de importancia:

1: nada; 2: poco; 3: bastante; 4: mucho

(Para definiciones de cada competencia: Ver Diccionario de Competencias).

<b>Importancia</b>	<b>Habilidad/Competencia</b>	<b>Frecuencia de uso</b>
	Capacidad de análisis y síntesis	1 2 3 4
	Capacidad de organizar y planificar	1 2 3 4
	Habilidades básicas de manejo del computador	1 2 3 4
	Conocimiento de una segunda lengua	1 2 3 4
	Resolución de problemas	1 2 3 4
	Toma de decisiones	1 2 3 4
	Capacidad crítica y autocrítica	1 2 3 4
	Trabajo en equipo	1 2 3 4
	Habilidades interpersonales	1 2 3 4
	Apreciación de la diversidad y multiculturalidad	1 2 3 4
	Capacidad de aprender	1 2 3 4
	Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones	1 2 3 4
	Capacidad para generar nuevas ideas (creatividad)	1 2 3 4
	Liderazgo	1 2 3 4
	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	1 2 3 4
	Motivación de logro	1 2 3 4
	Iniciativa y espíritu emprendedor	1 2 3 4
	Responsabilidad social y compromiso ciudadano	1 2 3 4
	Capacidad de investigación	1 2 3 4
	Compromiso ético	1 2 3 4
	Compromiso con la calidad	1 2 3 4
		1 2 3 4
		1 2 3 4
		1 2 3 4
		1 2 3 4
		1 2 3 4

# **MANUAL**

# **PDI**

## **CONTENIDO**

Introducción

Objetivo

Usuarios

Alcance

Diccionario de Competencias

Esquema de PDI

Herramientas de evaluación

Herramientas de medición de resultados

Plan de desarrollo

## INTRODUCCION

Cuando se está inmerso en un mundo, donde diariamente cambian las situaciones políticas, económicas y tecnológicas, las empresas buscan personas preparadas y capacitadas para reaccionar y sobrevivir ante estos cambios, y es allí donde las competencias son el factor clave para ser partícipes del entorno laboral.

El presente Manual ha sido diseñado con la finalidad de facilitar y guiar detalladamente al usuario en la aplicación del Plan de Desarrollo Integral (PDI) en su organización.

Se encuentra dividido en tres (3) etapas fundamentales, las cuales siguen un orden cronológico, y su aplicación garantiza el cumplimiento del objetivo trazado. En cada etapa se describe el procedimiento a seguir paso por paso, además, cada una incluye los diferentes formatos a utilizar durante la aplicación de la metodología, acompañados cada uno por su respectivo instructivo de llenado, el cual describe los pasos a seguir para su correcto uso y soporte para su implantación en la organización.



## **OBJETIVO**

Brindar a la organización una herramienta que identifique oportunidades de aprendizaje en sus miembros, desarrollando en ellos, competencias instrumentales, sistémicas e interpersonales que satisfagan las necesidades del mercado laboral, con el fin de facilitar una formación más competitiva dentro del ámbito comercial y empresarial.

## **USUARIOS**

**USUARIOS DIRECTOS:** son aquellos que están encargados de velar por la ejecución del PDI, es decir, la universidad.

**USUARIOS INDIRECTOS:** son aquellos que obtienen beneficios de la ejecución del plan y de los resultados que este arroje, es decir, los estudiantes de la universidad y las empresas del sector laboral.

## **ALCANCE**

El programa tiene como propósito apoyar el desarrollo de competencias en los estudiantes a fin de hacerlos más competitivos. Comprende desde la definición y selección de competencias proporcionadas por distintas actividades de formación que ofrece la organización a sus estudiantes, así como programas externos que desarrollen o aporten las competencias definidas en el estudio, según las exigencias del mercado laboral. Dado que el uso de esta herramienta de apoyo para la formación integral es netamente opcional, la metodología proporciona una plataforma de información y conocimiento permanente al alcance de cualquier miembro de la organización.

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

**Capacidad de análisis y síntesis** **Análisis de problemas:** eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.  
**Análisis numérico:** capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos.

### Habilidades básicas del manejo del computador

Capacidad de manejar programas y herramientas de un computador. Para efectos de este estudio se toman como referencia el paquete de Microsoft Office y Windows.

### Conocimiento de una segunda lengua

Capacidad de expresión oral y escrita en una lengua distinta a la lengua materna. Para efectos de este estudio se toma el Inglés como referencia.

### Capacidad de organizar y planificar

Capacidad para establecer eficazmente un orden adecuado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

### Resolución de problemas

**Tolerancia al estrés:** mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.

**Flexibilidad:** capacidad para modificar el comportamiento propio con el objetivo de alcanzar una meta.

**Tenacidad:** capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que este quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un periodo razonable.

### Toma de decisiones

**Capacidad de decisión:** agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.

**Independencia:** actuación basada en las propias convicciones en lugar de en el deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción.

**Integridad:** capacidad para mantener dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro de las actividades relacionadas con el trabajo.

**Asunción de riesgos:** emprendimiento de acciones que envuelven un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.

**Delegación:** distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el mejor subordinado.

## Capacidad crítica y autocrítica

Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación propias o no, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.

## Apreciación de la diversidad y multiculturalidad

Capacidad de percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras partes de la organización.

## Trabajo en equipo

Disposición para participar como miembro totalmente integrado de un equipo del cual no se tiene porque necesariamente ser el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.

## Habilidades interpersonales

**Escucha:** capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral.

**Comunicación oral persuasiva:** capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a otros del punto de vista propio.

**Comunicación escrita:** capacidad para expresar ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.

**Sensibilidad interpersonal:** conocimiento de los otros, del ambiente y de la influencia personal que se ejerce sobre ellos.

**Impacto:** se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión en el tiempo.

**Sociabilidad:** capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Locuaz, abierto y participativo.

## Capacidad de aprender

**Iniciativa:** influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción.

**Desarrollo de subordinados:** desarrollo de las habilidades y aptitudes de subordinados mediante la realización de actividades relacionadas con trabajos actuales y futuros.

## Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones

Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.

**Capacidad para generar nuevas ideas** Creatividad - Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocio e identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.

**Liderazgo** Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.

**Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica** Capacidad para entender aquellos puntos clave del negocio que afectan a la rentabilidad del crecimiento de una empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.

**Motivación al logro** Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.

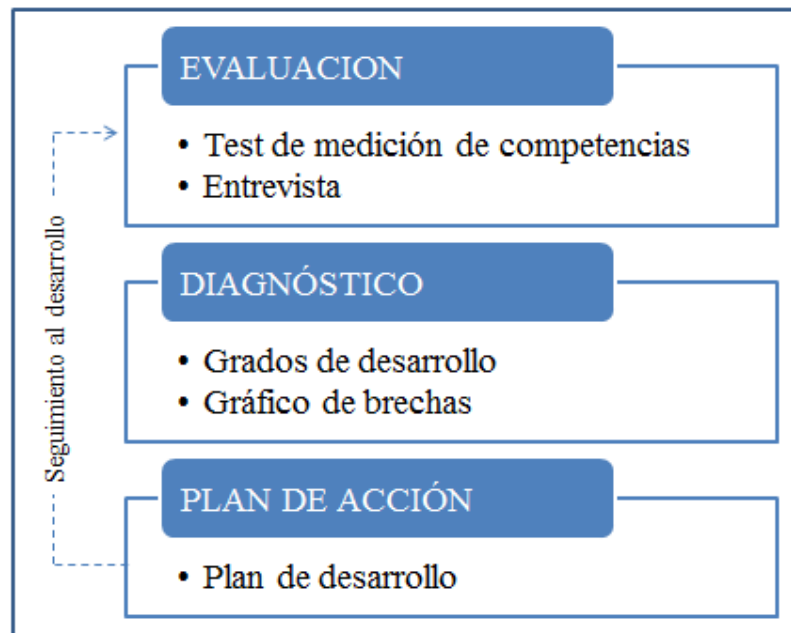
**Iniciativa y espíritu emprendedor**  
**Atención al cliente:** exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.  
**Compromiso:** creer en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, se traduce esfuerzo extra para la organización aunque no siempre sea en beneficio propio.

Fuente: elaboración propia adaptado de Beneitone *et al.* (2007) y Universidad de Champagnat (2002b).

# **ESQUEMA DEL MODELO PDI**

## ESQUEMA DEL PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL (PDI)

### Esquema del Modelo PDI



Fuente: elaboración propia (2014)

#### PASO 1: EVALUACIÓN

Se valorarán las competencias que presenta el estudiante a través de dos instrumentos de medición. El primero es un cuestionario en donde se le presentan al usuario situaciones y se solicita califique según su opinión. El segundo es una entrevista basada en una serie de preguntas en donde debe responder en base a experiencias anteriores.

#### PASO 2: DIAGNÓSTICO

De acuerdo a los resultados del proceso anterior se identificarán los grados o niveles de desarrollo de cada competencia evaluada para posteriormente compararlos en un gráfico de brechas con el nivel esperado, definido al inicio del proyecto.

### PASO 3: PLAN DE ACCIÓN

Entendiendo las necesidades de desarrollo que existen en el usuario, se genera un plan de acción el cual servirá de mapa para su progreso, en donde se presentan las metas a alcanzar, los pasos y sugerencias para alcanzarlo.

# **HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN**



## INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA ESTUDIANTES

A continuación se le presentan una serie de situaciones y proposiciones acerca de las cuales cada persona tiene una opinión diferente. No existen respuestas buenas ni malas, sino las opiniones de cada quien sobre los diversos asuntos que se le proponen.

Se le agradece responder las siguientes afirmaciones de la manera más sincera posible, ya que el objetivo es evaluar las capacidades y habilidades que usted posee. Exprese su respuesta de acuerdo a la siguiente escala:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: Parcialmente en desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- 4: Parcialmente de acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

1	Discuto y cuestiono, situaciones y problemas que se me presentan	1 2 3 4 5
2	A la hora de cumplir una tarea, la realizo paso por paso	1 2 3 4 5
3	Domino las herramientas de Microsoft Office (Excel, Word, Power Point)	1 2 3 4 5
4	Acostumbro a leer libros en ingles	1 2 3 4 5
5	Modifico el plan de acción para adecuarme a la situación	1 2 3 4 5
6	En el momento de tomar decisiones importantes, considero la aceptación de los demás	1 2 3 4 5
7	Puedo juzgar mi capacidad de desempeño y la de los demás	1 2 3 4 5
8	Fomento el espíritu de equipo	1 2 3 4 5
9	Me gusta expresar mi opinión ante otros	1 2 3 4 5
10	Como miembro de un equipo, valoro la diversidad de criterios	1 2 3 4 5
11	Admito los errores con rapidez y procuro aprender de ellos	1 2 3 4 5
12	Respondo rápida y flexiblemente a los cambios del medio ambiente externo	1 2 3 4 5
13	Busco generar soluciones en momentos de contingencia	1 2 3 4 5
14	Genero en otros el deseo de participar en un ambiente, donde el temor al fracaso es minimizado	1 2 3 4 5
15	Utilizo los conocimientos que me imparten en la universidad, en la vida diaria	1 2 3 4 5
16	Trato de hacer lo mejor posible en todo lo que emprendo	1 2 3 4 5
17	Estoy en la búsqueda constante de nuevas ideas	1 2 3 4 5
18	Cuando se me presenta un problema, identifico fácilmente soluciones	1 2 3 4 5

19	Antes de comenzar un proyecto planifico las fases	1 2 3 4 5
20	Mi computador, celular o tableta son mis herramientas diarias de trabajo	1 2 3 4 5
21	Al momento de ver películas en inglés, prefiero leer los subtítulos	1 2 3 4 5
22	Logro hacer mi trabajo aun cuando estoy presionado	1 2 3 4 5
23	Las decisiones las tomo en base a los hechos	1 2 3 4 5
24	Tomo mis fracasos como oportunidades de aprendizaje	1 2 3 4 5
25	Promuevo la cooperación del equipo	1 2 3 4 5
26	Me agrada conversar	1 2 3 4 5
27	Dentro de mi equipo de proyectos, busco la interacción con otros grupos	1 2 3 4 5
28	Para mi no existen fracasos, si no oportunidades de aprendizaje	1 2 3 4 5
29	Soy receptivo a la incorporación de nuevos estudiantes que agreguen valor	1 2 3 4 5
30	Evalúo alternativas	1 2 3 4 5
31	Busco el punto de vista del equipo para establecer prioridades y objetivos	1 2 3 4 5
32	Me agrada hacer las cosas mejor que los demás	1 2 3 4 5
33	Realizo proyectos dentro de la universidad que generan valor en el mercado	1 2 3 4 5
34	Participo en discusiones donde sea necesario pensar	1 2 3 4 5
35	Saco estadísticas de los eventos que ocurren a mí alrededor	1 2 3 4 5
36	Me considero una persona metódica	1 2 3 4 5
37	Conozco, domino y participo en distintas redes sociales	1 2 3 4 5
38	Utilizo la "herramienta del idioma" que ofrecen los buscadores en Internet para traducir textos en ingles	1 2 3 4 5
39	Culmino las cosas que hago	1 2 3 4 5
40	Me responsabilizo por las consecuencias de mis actos	1 2 3 4 5
41	Me puedo comparar favorablemente con otros	1 2 3 4 5
42	Quiero ayudar a los demás para realizar su trabajo	1 2 3 4 5
43	Me gusta escuchar a la gente cuando habla	1 2 3 4 5
44	Me agradan las experiencias nuevas	1 2 3 4 5

45	Estoy dispuesto a considerar opiniones según sus valores y las posibilidades que ofrecen	1	2	3	4	5
46	Busco realizar actividades diferentes cada semana	1	2	3	4	5
47	Usa la información para crea ideas	1	2	3	4	5
48	Proveo una visión clara del resultado requerido y del estándar necesitado	1	2	3	4	5
49	Valoro los conocimientos adquiridos en la universidad	1	2	3	4	5
50	Logro resultados concretos con altos estándares de excelencia	1	2	3	4	5
51	Me gusta trabajar con problemas difíciles	1	2	3	4	5
52	Al momento de exponer mi punto de vista, trato de ser conciso y directo con mis opiniones	1	2	3	4	5
53	Analizo los pro y los contra de cada situación	1	2	3	4	5
54	Procuro actualizarme sobre las últimas tendencias en tecnología y herramientas digitales	1	2	3	4	5
55	Me considero una persona bilingüe	1	2	3	4	5
56	Trato de solventar cualquier conflicto que se me presente, aun cuando la solución posible no me beneficie en su totalidad	1	2	3	4	5
57	Emprendo acciones que representan un riesgo, buscando obtener un beneficio mayor	1	2	3	4	5
58	Tengo un buen autocontrol; no me dejo llevar por mis emociones	1	2	3	4	5
59	Me gusta trabajar más en equipo que solo	1	2	3	4	5
60	Me interesa llevarme bien con los demás	1	2	3	4	5
61	Prefiero viajar a lugares distintos.	1	2	3	4	5
62	Me ofrezco como voluntario para ser el primero en aprender y hacer nuevas labores en el trabajo	1	2	3	4	5
63	Me adapto fácilmente a los cambios que ocurren	1	2	3	4	5
64	Proporciono una visión distinta del problema	1	2	3	4	5
65	En las situaciones que exigen liderazgo, me ofrezco a hacerme cargo	1	2	3	4	5
66	Aplico los conocimientos que he adquirido en cualquier situación que se me presenta	1	2	3	4	5

## MEDICIÓN DE RESULTADOS

Para evaluar los resultados obtenidos en el cuestionario, se debe medir la puntuación otorgada en cada respuesta, agrupándose según la competencia que se proponía medir en cada una. A continuación se muestra la matriz de evaluación, en la que cada número corresponde al ítem de cada proposición, a su lado derecho se encuentra un cuadro, en el cual se coloca la puntuación otorgada para esa afirmación. Al final se debe sumar en forma horizontal, por cada competencia, las puntuaciones obtenidas en las diferentes respuestas y correlacionar el valor dentro de la escala de puntuación:

Capacidad de análisis y síntesis	1		18		35		52		=	
Capacidad de organizar y planificar	2		19		36		53		=	
Habilidades básicas del manejo del pc	3		20		37		54		=	
Conocimiento de una segunda lengua	4		21		38		55		=	
Resolución de problemas	5		22		39		56		=	
Toma de decisiones	6		23		40		57		=	
Capacidad crítica y autocrítica	7		24		41		58		=	
Trabajo en equipo	8		25		42		59		=	
Habilidades interpersonales	9		26		43		60		=	
Apreciación de la diversidad y multicultural.	10		27		44		61		=	
Capacidad de aprender	11		28		45		62		=	
Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones	12		29		46		63		=	
Capacidad para generar nuevas ideas	13		30		47		64		=	
Liderazgo	14		31		48		65		=	
Cap. de aplicar los conocimientos a la práctica	15		32		49		66		=	
Motivación al logro	16		33		50		67		=	
Iniciativa y espíritu emprendedor	17		34		51		68		=	

## GRADOS DE DESARROLLO (INDICADORES)

A continuación se presenta en la tabla, las conductas de referencia con respecto a cada grado de desarrollo de las competencias. Éstas reflejan comportamientos específicos y relativos al nivel de cumplimiento de tareas y objetivos, por lo cual facilitan la comparación entre las acciones reales y las esperadas a realizar por el individuo evaluado.

**GRADO BAJO:** las conductas señaladas bajo este nivel indican un dominio básico y simple que requiere atención, práctica y enfoque.

**GRADO MEDIO:** incluye las conductas señaladas en el grado anterior. Representan un dominio promedio de la competencia el cual requiere mayores oportunidades de aprendizaje y mejora para desarrollar la competencia.

**GRADO ALTO:** incluye las conductas señaladas en ambos grados anteriores, reflejando un dominio ideal y esperado de los factores que componen la competencia. Igualmente requiere de situaciones que ameriten su uso para lograr mantenerla.

Competencias	Grado Bajo	Grado Medio	Grado Alto
<b>Capacidad de análisis y síntesis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logra discernir entre la información que recibe, distinguiendo su relevancia y fiabilidad ante la problemática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unifica datos, información y situaciones en una conclusión global.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es concreto y puntual en sus argumentos.</li> <li>- Identifica el núcleo o raíz que origina la situación.</li> </ul>
<b>Capacidad de organizar y planificar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crea un programa u horario de trabajo para seguirlo.</li> <li>- Estructura un proyecto fijando objetivos, plazos y mecanismos de control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensiona los recursos necesarios para llevar el objetivo trazado a la acción.</li> <li>- Realiza el trabajo en los plazos indicados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mide el progreso.</li> <li>- Evalúa los resultados obtenidos.</li> <li>- Traza proyectos de trabajo para otros.</li> </ul>
<b>Habilidades básicas del manejo del computador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distingue y maneja los diversos componentes (hardware) y sistemas operativos (software).</li> <li>- Maneja aplicaciones básicas en una PC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza sistemas de información como herramienta para la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Domina y crea sistemas de información que se adapten a sus requerimientos específicos</li> </ul>
<b>Conocimiento de una segunda lengua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoce y emplea en su vocabulario términos básicos.</li> <li>- Mantiene conversaciones de “supervivencia” y responde a cuestiones básicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es capaz de comunicarse de forma oral y escrita, contando con la gramática suficiente.</li> <li>- Traduce oraciones a su lengua materna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se expresa de forma fluida, redacta textos y utiliza expresiones propias de la cultura.</li> <li>- Domina la gramática, dicción y pronunciación.</li> </ul>

Competencias	Grado Bajo	Grado Medio	Grado Alto
<b>Resolución de problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialoga y expresa su opinión sobre el problema.</li> <li>- Persevera en un problema hasta que esté totalmente resuelto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunica asertivamente su visión sobre el problema y da soluciones y oportunidades de mejora.</li> <li>- Actúa en forma rápida y decisiva ante una crisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispuesto a tomar riesgos.</li> <li>- Asume otros puntos de vista sobre la situación.</li> <li>- Es asertivo al comunicarse.</li> <li>- Actúa con hasta dos meses de anticipación, creando oportunidades para minimizar los problemas potenciales, mediante un esfuerzo extra.</li> </ul>
<b>Toma de decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza los hechos para tomar decisiones.</li> <li>- Es responsable por las consecuencias de sus actos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Piensa con claridad en ambientes de presión.</li> <li>- Libertad para tomar decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corre riesgos calculados buscando obtener un mayor beneficio.</li> <li>- Motiva y otorga confianza cuando delega una tarea.</li> <li>- Toma en cuenta a los demás a la hora de realizar una decisión.</li> </ul>
<b>Capacidad crítica y autocrítica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicita apoyo de sus superiores para desarrollar sus habilidades.</li> <li>- Puede reconocer alguno de sus fallos pero no los da a conocer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoce sus fortalezas, debilidades, oportunidades y limitaciones.</li> <li>- Acepta críticas para aprender de ellas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovecha las reuniones de su equipo para compartir experiencias y aprendizajes, que les pueden ayudar a crecer como personas.</li> <li>- Espera con interés las críticas constructivas.</li> </ul>
<b>Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se limita a realizar solo aquello que esté dentro de sus obligaciones específicas.</li> <li>- Está abierto a la negociación aunque puede llegar a expresar su opinión de forma abrupta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede buscar sus propios intereses sin embargo es leal con los demás grupos.</li> <li>- Promueve la colaboración entre sus colegas y el resto de miembros de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es ejemplo de desarrollo y crecimiento.</li> <li>- Dedicar tiempo a apoyar a sus compañeros y les crea oportunidades para desarrollarse.</li> <li>- Anima a otros para que tomen riesgos para crecer.</li> </ul>
<b>Habilidades interpersonales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede tener una personalidad muy competitiva por lo que se guarda información.</li> <li>- Puede compartir información delicada solo para consolidar una amistad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escucha activamente las necesidades de sus compañeros y está atento a brindar apoyo cuando así lo requieran.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver con discreción divergencias con sus colegas.</li> <li>- Obtiene fácilmente la confianza y el apoyo de sus colegas.</li> </ul>

Competencias	Grado Bajo	Grado Medio	Grado Alto
<b>Apreciación de la diversidad y multiculturalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiende a tener estereotipos negativos de los cuales le cuesta desprenderse.</li> <li>- Defiende su espacio de aquellos que considera diferentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trata a todos por igual sin importar sus diferencias.</li> <li>- Capta las opiniones, intenciones de cada individuo del grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se lleva bien con personas de todas las razas, culturas, nacionalidades y edades.</li> <li>- Brinda igualdad de oportunidades y trata con equidad a todo el personal.</li> </ul>
<b>Capacidad de aprender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza diversos lugares para desarrollar nuevas habilidades.</li> <li>- Identifica los conocimientos que necesita actualizar, mejorar o aprender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica cual es el procedimiento más adecuado para aprender de acuerdo a sus características personales.</li> <li>- Corrige sus actitudes y estrategias de modo que los siguientes procesos de aprendizaje sean mejores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfecciona de manera continua sus nuevos aprendizajes.</li> <li>- Identifica las ganancias personales y para su ambiente laboral de aplicar sus nuevos aprendizajes.</li> </ul>
<b>Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acepta cambios y modificaciones en su entorno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca nuevas oportunidades de aprendizaje e intercambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es creador de cambios y mejoras.</li> <li>- Guía y apoya a otros en el proceso de adaptación.</li> </ul>
<b>Capacidad para generar nuevas ideas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestiona asertivamente, la manera convencional en que se hacen las cosas.</li> <li>- Aprende de las innovaciones de quienes lo rodean.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza su trabajo del día a día de forma creativa.</li> <li>- Ejecuta sus tareas de forma innovadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Piensa en qué sería posible hacer.</li> <li>- Propone formas de romper paradigmas y ve oportunidades de crecimiento.</li> <li>- Propone ideas poco comunes frente a las situaciones que se le presentan.</li> </ul>
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmite y expresa su habilidad a los demás.</li> <li>- Está preparado para tomar y apoyar decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aconseja en áreas inexpertas.</li> <li>- Apertura a las ideas de los otros.</li> <li>- Enfocar las situaciones de manera peculiar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber adecuar tareas y personas.</li> <li>- Mantener la cohesión del equipo.</li> <li>- Propiciar un alto nivel de empuje.</li> </ul>
<b>Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se interesa por situaciones que le ayuden a adquirir práctica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplica los conocimientos adquiridos en las distintas situaciones que se le presentan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crea situaciones o espacios donde pueda hacer uso de sus conocimientos.</li> </ul>

## **GRÁFICOS DE GRADO DE DESARROLLO Y DE BRECHA**

Como se observa en la medición de resultados, los usuarios una vez evaluados pueden encontrarse en uno de los tres niveles previstos de desarrollo de competencias, al momento de estructurar el Plan de Desarrollo Integral se debe conocer este nivel para poder desarrollar los planes adecuados.

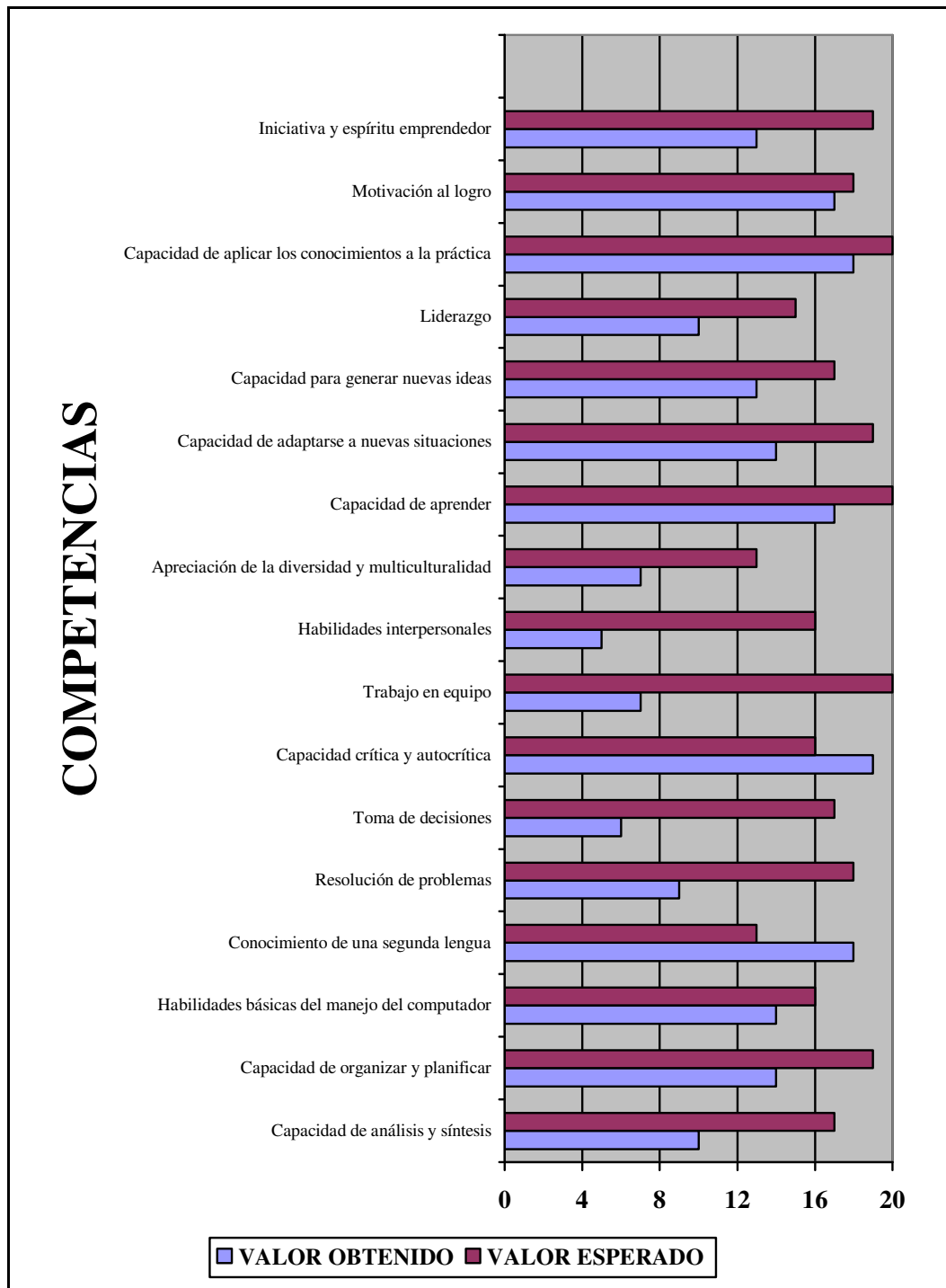
Un gráfico de brecha, no es más que la construcción visual de estos niveles, de acuerdo a los niveles esperados. Como principio se parte que cada usuario debe desarrollar el nivel esperado de cada una de las competencias, sin embargo esto no siempre ocurre y es por ello que se crean brechas o espacios que se deben impulsar para alcanzar el nivel esperado.

Para construir el gráfico es necesario conocer primero las competencias que se están evaluando, las mismas deben ser colocadas en el eje Y del gráfico, mientras en el eje X se colocan los valores según el Instrumento de Evaluación para Estudiantes, para este caso van desde 1 hasta 20 puntos, siendo esta la máxima puntuación que se puede obtener.

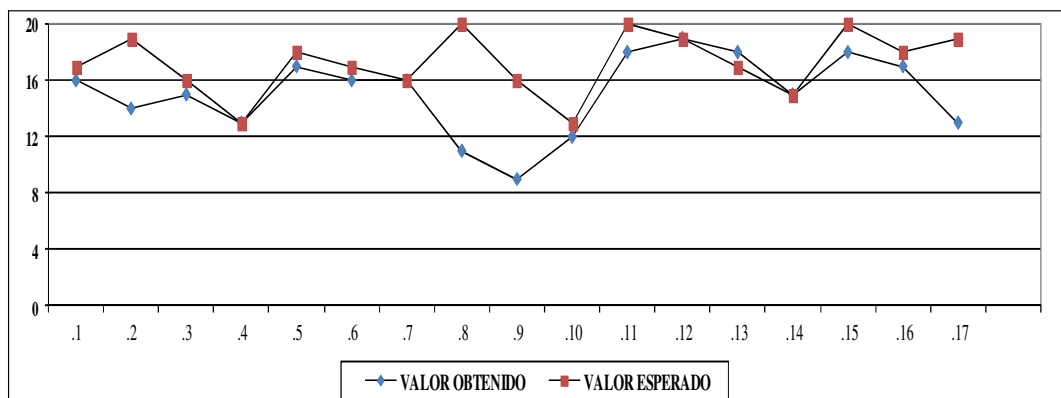
Como nivel obtenido se coloca entonces, la puntuación obtenida en la medición de los resultados en cada competencia. De esta manera se calcula el nivel en el cual se encuentra y se le aplican los planes de acción correspondientes según los indicadores de gestión, hasta alcanzar los niveles deseados. A continuación se presenta un ejemplo de cómo se vería un gráfico de brecha terminado.



## EJEMPLO GRAFICO DE GRADO DE DESARROLLO



## GRÁFICO DE BRECHA



### LEYENDA DE COMPETENCIAS

1 Capacidad de análisis y síntesis	10	Apreciación de la diversidad y multiculturalidad
2 Capacidad de organizar y planificar	11	Capacidad de aprender
3 Habilidades básicas del manejo del computador	12	Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones
4 Conocimiento de una segunda lengua	13	Capacidad para generar nuevas ideas
5 Resolución de problemas	14	Liderazgo
6 Toma de decisiones	15	Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica
7 Capacidad crítica y autocrítica	16	Motivación al logro
8 Trabajo en equipo	17	Iniciativa y espíritu emprendedor
9 Habilidades interpersonales		

## PLAN DE DESARROLLO

COMPETENCIA	CONDUCTAS A DESARROLLAR	SUGERENCIAS PARA DESARROLLO	
		Conductas a practicar	Actividades

### GRADO BAJO: competencias a desarrollar.

Se colocan las conductas en nivel medio y alto en “Conductas a desarrollar”.

En “Sugerencias para desarrollo” se incluyen actividades como lecturas, cursos, talleres, videos y acciones a poner en práctica para desarrollar la competencia.

### GRADO MEDIO: competencias a potenciar.

Se colocan las conductas en nivel alto en “Conductas a desarrollar”.

En “Sugerencias para desarrollo” se incluyen actividades como lecturas, cursos, talleres, videos y acciones a poner en práctica para desarrollar la competencia.

### GRADO ALTO: competencias a mantener.

No se detallan en el plan de desarrollo.

### ANEXO 3. REPORTE PDI

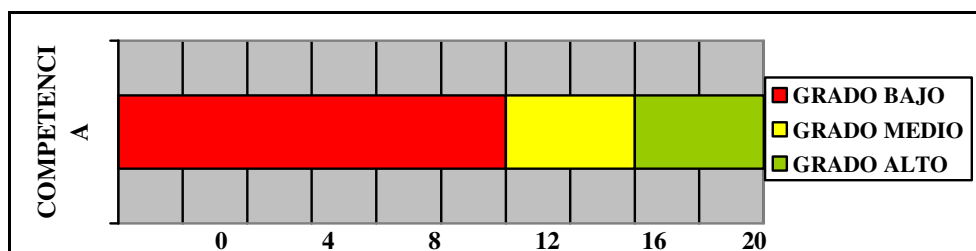
<b>NOMBRE:</b>	Martin Gonzalez
<b>CODIGO/DNI:</b>	954722814
<b>CARRERA:</b>	<b>Comercialización</b>
<b>FECHA</b>	12/05/2013

A continuación se detallan los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas, además de un plan sugerido para el desarrollo de las competencias necesarias según el diagnóstico.

#### GRAFICO DE GRADO DE DESARROLLO

INTERPRETACION DE RESULTADOS: para conocer el nivel o grado en que se encuentra desarrollada una competencia, se presentará el valor obtenido en colore de acuerdo a la escala de puntuación.

#### Escala de puntuación:

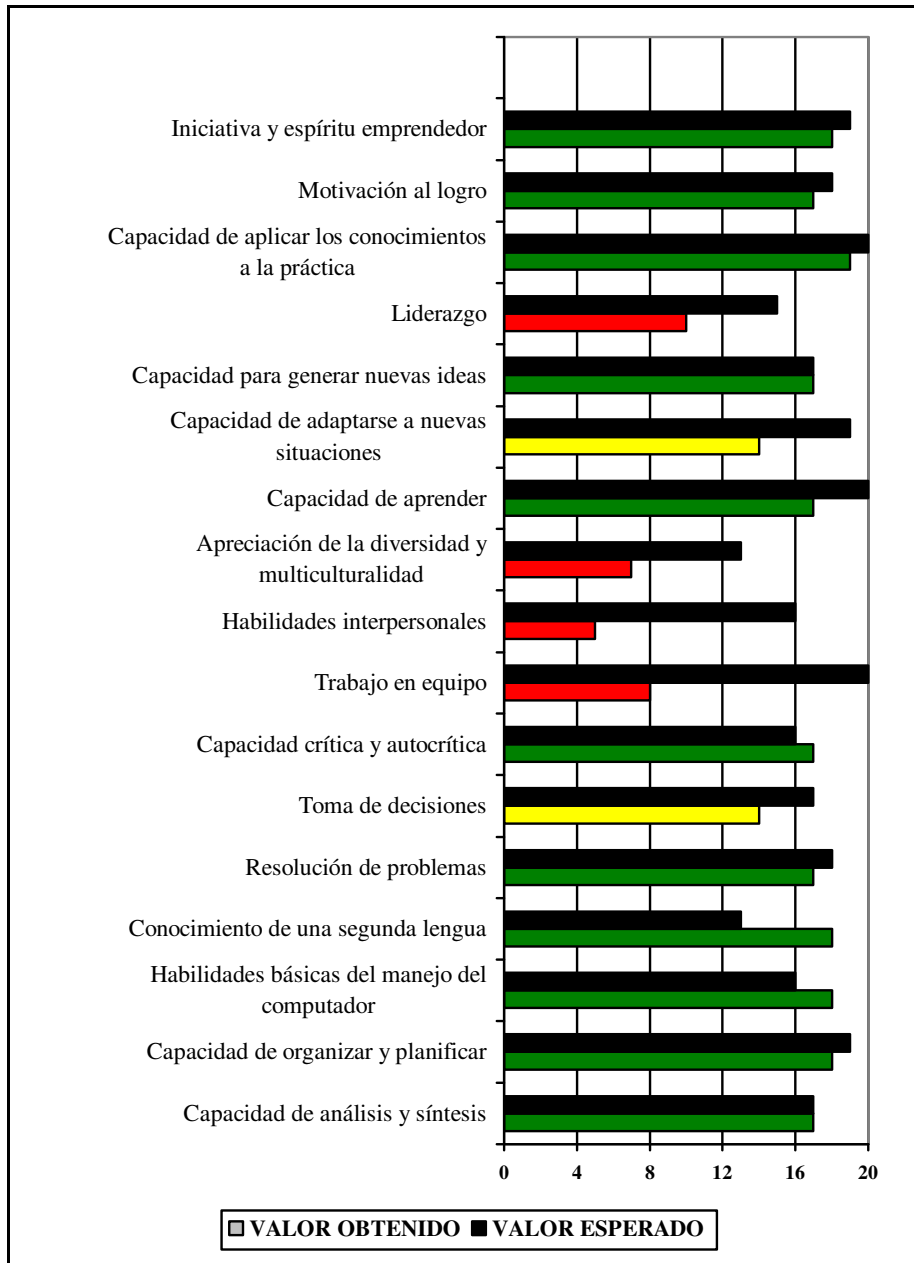


**Entre 4 – 12 GRADO BAJO:** la competencia se encuentra desarrollada en un nivel relativamente bajo, y es preciso realizar un plan de formación intensivo para desarrollarla (ver Grados de Desarrollo).

**Entre 13 – 16 GRADO MEDIO:** la competencia se encuentra desarrollada en un nivel medio, y es necesario realizar un plan de formación para seguir desarrollándola (ver Grados de Desarrollo).

**Entre 17 – 20 GRADO ALTO:** la competencia se encuentra desarrollada en un nivel alto, y se recomienda realizar un plan de formación para mantenerla (ver Grados de Desarrollo).

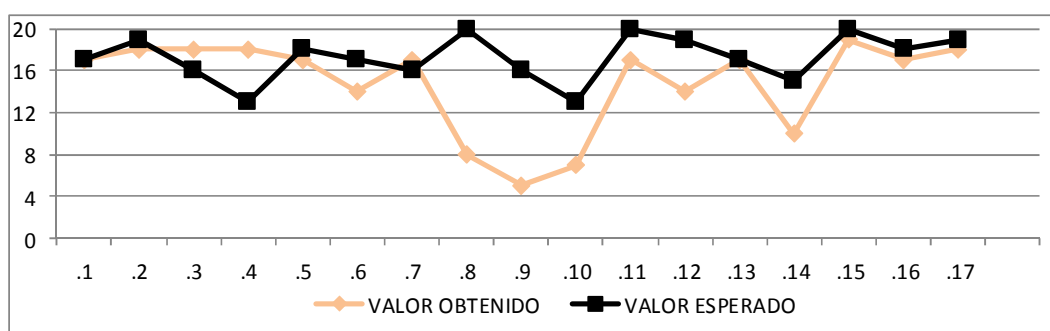
## GRÁFICO DE GRADO DE DESARROLLO – MARTIN GONZALEZ



## GRAFICO DE BRECHA

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: se presentan los grados de desarrollo esperados de una competencia y los grados obtenidos de la misma en la evaluación. De ésta comparación se pueden identificar las principales oportunidades de crecimiento en donde deberá formarse el estudiante.

### GRÁFICO DE BRECHA – MARTIN GONZALEZ



#### LEYENDA DE COMPETENCIAS

1 Capacidad de análisis y síntesis	10 Apreciación de la diversidad y multiculturalidad
2 Capacidad de organizar y planificar	11 Capacidad de aprender
Habilidades básicas del manejo del	Capacidad de adaptarse a nuevas
3 computador	12 situaciones
4 Conocimiento de una segunda lengua	13 Capacidad para generar nuevas ideas
5 Resolución de problemas	14 Liderazgo
	Capacidad de aplicar los
6 Toma de decisiones	15 conocimientos a la práctica
7 Capacidad crítica y autocrítica	16 Motivación al logro
8 Trabajo en equipo	17 Iniciativa y espíritu emprendedor
9 Habilidades interpersonales	

Se observan brechas principalmente en: trabajo en equipo, habilidades interpersonales, apreciación de la diversidad y la multiculturalidad, liderazgo.

# **PLAN DE DESARROLLO**

Martin González

## COMPETENCIAS A DESARROLLAR

COMPETENCIA	CONDUCTAS A DESARROLLAR	SUGERENCIAS PARA DESARROLLO	
		Conductas a practicar	Actividades
<b>Liderazgo.</b>	<p>Se interesa en otros y su desarrollo.</p> <p>Apertura a las ideas de los otros.</p> <p>Enfocar las situaciones de manera peculiar.</p> <p>Saber adecuar tareas y personas.</p> <p>Mantener la cohesión del equipo.</p> <p>Propiciar un alto nivel de empuje.</p>	<p>Buscar inspiración en algún líder conocido al que admire, y comience a analizar las cualidades que tiene que más admira en él. Busque entender algunos de esos comportamientos que lo llevaron al éxito e intente adaptar algunos a su ritmo de vida.</p> <p>Involucre a su gente en sus ideas, especialmente en lo relativo al manejo del cambio</p> <p>En situaciones críticas, de el ejemplo de cómo se debe actuar.</p> <p>Logre las sus objetivos, pero nunca a expensas de su integridad o de la confianza de su gente.</p> <p>Mantenga sus promesas. Haga lo que dice que hará.</p> <p>Evite auto-promocionarse, busque darle el crédito a quien se lo merece.</p> <p>En caso de contar con autoridad sobre otros, sea justo y equitativo.</p>	<p>Practicar un deporte en equipo.</p> <p>Cursos/Talleres de liderazgo - motivación personal.</p> <p><u>Lecturas, videos, películas sugeridas:</u></p> <p>Cómo ganar amigos e influir en personas. Dale Carnegie.(Libro)</p> <p>El Líder Resonante. Boyatzis, Goleman y McKee. (Libro)</p> <p>El club de los poetas muertos (Película)</p> <p>El discurso del Rey (Película)</p> <p>Video Charla - TEDx Toronto 2010. Líderes cotidianos. Drew Dudley.</p> <p><a href="http://www.ted.com/talks/drew_dudley_everyday_leadership?language=es">http://www.ted.com/talks/drew_dudley_everyday_leadership?language=es</a></p>
<b>Apreciación de la diversidad y la multiculturalidad.</b>	<p>Trata a todos por igual sin importar sus diferencias.</p> <p>Capta las opiniones, intenciones de cada individuo del grupo.</p> <p>Se lleva bien con personas de todas las razas, culturas, nacionalidades y edades.</p> <p>Brinda igualdad de oportunidades y trata con equidad a todo el personal.</p>	<p>Tolerancia y respeto por los valores y creencias de otras culturas</p> <p>Interactuar con distintas personas y buscar similitudes o puntos en común</p> <p>Evalúe a las personas por su trabajo y sus resultados, no por preconcepciones y estereotipos que se haya formado previamente.</p> <p>Lea noticias internacionales para entender las distintas realidades de cada país.</p>	<p>Participe en alguna actividad de equipo donde se sienta cómodo pero que sea distinta a las actividades que normalmente realiza. Busque conocer a otros miembros e identificar temas en común con otros.</p> <p>Si tiene la oportunidad, viaje y cambie de ambiente. Conozca otras geografías y cultura y aprecie las diferencias.</p> <p><u>Lecturas, videos, películas sugeridas:</u></p> <p>Hombres de Honor. (Película)</p> <p>Mi nombre es Khan. (Película)</p> <p>Divergente. Veronica Roth (Libro)</p>
<b>Habilidades interpersonales.</b>	<p>Escucha activamente las necesidades de sus compañeros y está atento a brindar apoyo cuando así lo requieran.</p> <p>Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver con discreción divergencias con sus colegas.</p> <p>Obtiene fácilmente la confianza y el apoyo de sus colegas.</p>	<p>Evite burlas que ofendan a otros cuando están expresando su opinión.</p> <p>Busque comprender primero para poder ser comprendido.</p> <p>Si la situación lo permite, busque mediar ante un desacuerdo entre dos personas y comprender los puntos que cada una expresa e intente hacer ver lo que ambos están expresando hasta que se logre un acuerdo.</p> <p>Practique persuadir a otros en temas sencillos y negociar un beneficio mutuo.</p>	<p><u>Cursos/Taller</u></p> <p>Comunicación efectiva, Programación Neurolingüística, Negociación.</p> <p><u>Lecturas, videos, películas sugeridas:</u></p> <p>La comunicación en las relaciones interpersonales. Mary O. Wiemann (Libro)</p> <p>12 Hombres en pugna (Twelve Angry Men) (Película)</p> <p>El Método (Película)</p> <p>Video Charla - TEDxEast. La estructura secreta de las grandes conferencias. Nancy Duarte.</p> <p><a href="http://www.ted.com/talks/nancy_duarte_the_secret_structure_of_great_talks">http://www.ted.com/talks/nancy_duarte_the_secret_structure_of_great_talks</a></p>
<b>Trabajo en equipo.</b>	<p>Puede buscar sus propios intereses sin embargo es leal con los demás grupos.</p> <p>Promueve la colaboración entre sus colegas y el resto de miembros de la organización.</p> <p>Es ejemplo de desarrollo y crecimiento.</p> <p>Dedica tiempo a apoyar a sus compañeros y les crea oportunidades para desarrollarse.</p>	<p>Compartir experiencias y mejores prácticas entre los miembros del equipo.</p> <p>Al momento de elegir quienes conformaran su equipo de trabajo selecciónelos según sus habilidades y su potencial no por su personalidad.</p> <p>Cree alguna forma de reconocimiento ante aquellos miembros que han contribuido de manera excepcional al logro de objetivos.</p> <p>Es importante la confianza y comunicación entre los miembros. Sea ejemplo de responsabilidad y colaboración.</p>	<p>Unirse o crear un equipo deportivo, banda musical, grupo de baile o cualquier tipo de actividad en grupal en donde pueda aprender a valorar cómo cada miembro juega un rol importante sobre el conjunto.</p> <p><u>Lecturas, videos, películas sugeridas:</u></p> <p>Duelo de Titanes. (Película)</p> <p>Invictus. (Película)</p> <p>EL ABC del Trabajo en Equipo. John C. Maxwell. (Libro)</p>

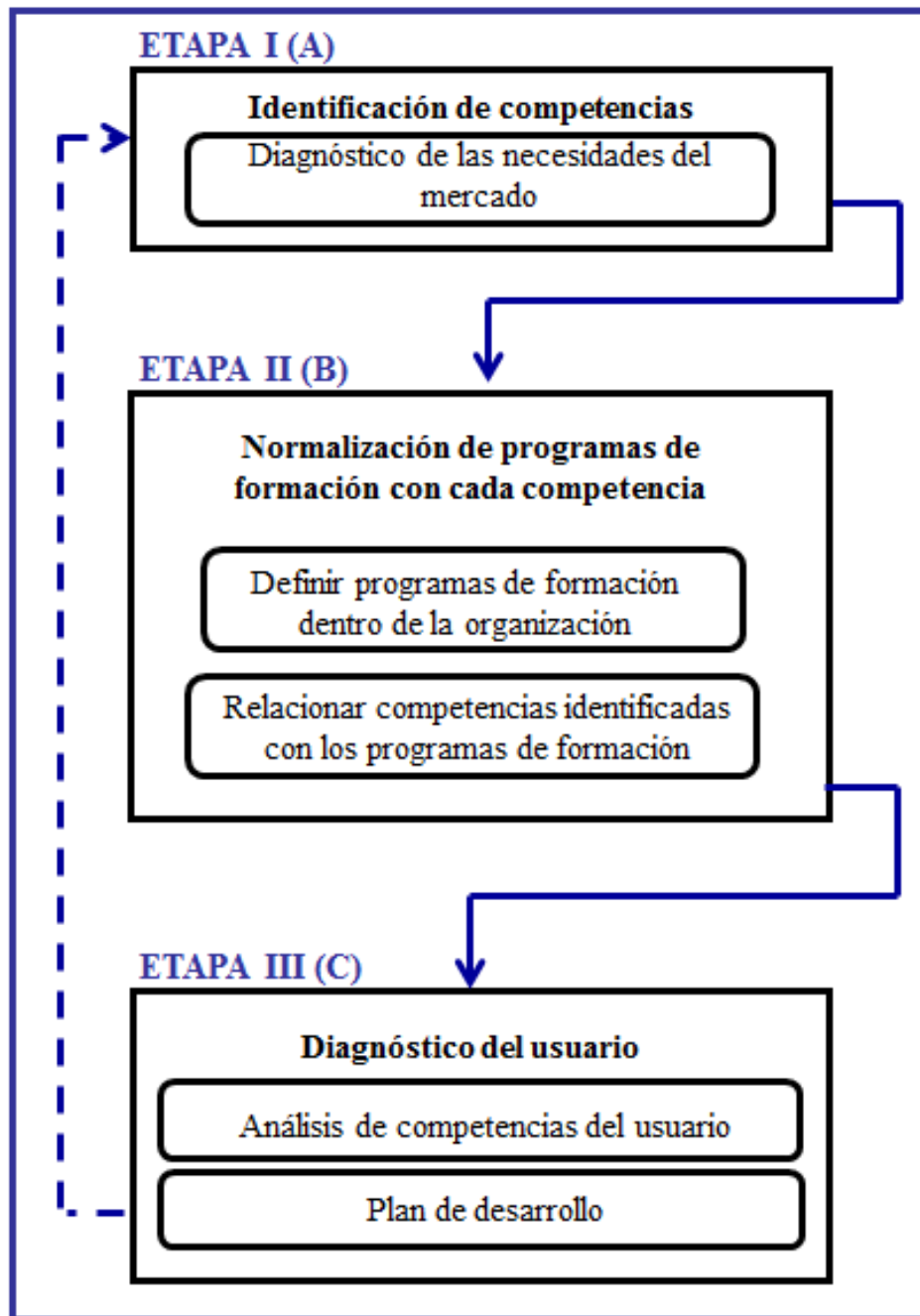


## COMPETENCIAS A POTENCIAR

COMPETENCIA	CONDUCTAS A DESARROLLAR	SUGERENCIAS PARA DESARROLLO	
		Conductas a practicar	Actividades
<b>Toma de decisiones.</b>	<p>Corre riesgos calculados buscando obtener un mayor beneficio.</p> <p>Motiva y otorga confianza cuando delega una tarea.</p> <p>Piensa con claridad en ambientes de presión.</p> <p>Libertad para tomar decisiones.</p> <p>Toma en cuenta a los demás a la hora de realizar una decisión.</p>	<p>Haga un listado de PROs y CONTRAs ante una decisión. Analice las consecuencias de cada una antes de decidir.</p> <p>Para poder evaluar alternativas, defina previamente los criterios que va a utilizar para evaluar.</p> <p>Tenga claro los argumentos por los cuales tomó una decisión y manténgase firme ante esta.</p> <p>Separe lo importante de lo urgente.</p>	<p><u>Lecturas, videos, películas sugeridas:</u></p> <p>Video Charla - TED NY 2014. Como tomar decisiones difíciles. Ruth Chang.  <a href="http://www.ted.com/talks/ruth_chang_how_to_make_hard_choices?language=es">http://www.ted.com/talks/ruth_chang_how_to_make_hard_choices?language=es</a></p> <p>Video Charla - TED Global 2010. El arte de elegir. Sheena Iyengar.  <a href="http://www.ted.com/talks/sheena_iyengar_on_the_art_of_choosing?language=es">http://www.ted.com/talks/sheena_iyengar_on_the_art_of_choosing?language=es</a></p> <p>Trece Dias. (Película)</p> <p>Iceberg a la vista. Miguel Ariño y Pablo Maella. (Libro)</p>
<b>Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones.</b>	<p>Es creador de cambios y mejoras.</p> <p>Guía y apoya a otros en el proceso de adaptación</p> <p>Anima a otros para que tomen riesgos para crecer.</p>	<p>Apoye a otros a ver los cambios desde una perspectiva distinta y las oportunidades que éste presenta.</p> <p>Reite a los procesos actuales que crea que pueden ser mejorados y ofrezca su propuesta a personas del equipo o</p>	<p>Involúcrese en una actividad que le relaje o le despeje la mente, de esa manera eliminará la ansiedad que puede generar algún cambio.</p> <p>Pruebe alguna comida disinta y aprenda la receta para cocinarla en casa.</p> <p><u>Lecturas, videos, películas sugeridas:</u></p> <p>Matrix (Película)</p> <p>Amor sin escalas (Película)</p> <p>Quien se hallejado mi queso?. Spencer Johnson. (Libro)</p>

**MANUAL DE  
ACTUALIZACIÓN  
DE PDI**

## ESQUEMA METODOLOGÍA DE ACTUALIZACIÓN DEL PDI



**ETAPA I (A.1)**  
**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DEL MERCADO.**

**Objetivo:**

Identificar las competencias requeridas en el mercado por parte de la fuerza laboral, con la intención de caracterizar el perfil profesional buscado.

**Responsable:** administrador

1. Determinar el mercado laboral objetivo, en el cual se desarrollarán profesionalmente los estudiantes de la organización.
2. Enumerar las empresas y seleccionar una muestra aleatoria significativa, preferiblemente aquellas empresas pertenecientes a la mediana y gran industria del mercado objetivo identificado, en vista de que las pequeñas empresas en su mayoría no gestionan competencias en sus empleados. Este cálculo se puede realizar de diferentes maneras, una de ellas es, a través de la fórmula probabilística de Serna, la cual basa su cálculo en el concepto de distribución normal. La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1) * D + p * q}$$

n = Tamaño de la muestra.

P = Probabilidad de éxito.

q = Probabilidad de fracaso (p+q=1)

N = Tamaño de la Población.

B = Error de Estimación (10%).

D = Ajuste del Error de Estimación (D = B<sup>2</sup>/4).

3. Concretar una cita con el encargado del departamento de Recursos Humanos, donde se explique el objetivo de la investigación y de la metodología.
4. Aplicarle al encargado del departamento de Recursos Humanos el Instrumento de Evaluación para Empresas (ver Anexo 1), con el fin de diagnosticar las necesidades y exigencias de la empresa. En este proceso se recomienda utilizar el Diccionario de Competencias (ver Manual PDI).
5. Analizar los datos obtenidos, luego de la aplicación del instrumento en las empresas seleccionadas utilizando la herramienta de medición (ver Manual PDI).
6. Definir un perfil de profesional ideal que se adapte a las necesidades del mercado, para lo cual se requiere llenar el formato **A.1.** referente al Perfil Profesional de Competencias, de acuerdo al instructivo de llenado **A.1.**
7. Activar procedimiento **B.1.**

### PERFIL PROFESIONAL DE COMPETENCIAS (FORMATO A.1)

PRIORIDAD	COMPETENCIA	FRECUENCIA DE USO
①	②	③

#### INTRUCTIVO DE LLENADO PARA EL FORMATO A.1.

- ① Se coloca la prioridad de la competencia identificada de acuerdo a un orden correlativo de importancia, según los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al encargado de Recursos Humanos de la muestra de empresas seleccionadas.
- ② Se coloca el nombre de las competencias, referido al orden de prioridad.
- ③ De acuerdo a la escala definida para medir la frecuencia de uso identificada con los valores comprendidos entre el 1 y el 4, se coloca el valor promediado en las encuestas realizadas.

## ETAPA II (B.1)

### DEFINICIÓN DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN QUE OFRECE LA ORGANIZACIÓN.

**Objetivo:**

Llevar a cabo un estudio funcional de la estructura de los programas de formación que ofrece la organización, analizando el objetivo y las actividades que se desarrollan en cada uno.

**Responsable:** Administrador

1. Analizar cada escuela o facultad del ente educativo, para conocer los programas que ofrecen cada una.
2. Definir los programas de formación que ofrece la Universidad.
3. Identificar el objetivo de cada programa, las actividades y los aportes que se generan en el desarrollo integral del estudiante.
4. Llenar el formato **F.B.1.**, referido a los Programas de Formación que ofrece la Organización, se debe llenar un formato por cada programa identificado, según el instructivo de llenado **I.B.1.**
5. Activar procedimiento **B.2.**

**PROGRAMAS DE FORMACIÓN QUE OFRECE LA ORGANIZACIÓN.**

<b>NOMBRE:</b>	①
<b>RESPONSABLE:</b>	②
<b>DURACIÓN:</b>	③

<b>OBJETIVO</b>
④

<b>ACTIVIDADES</b>
⑤

<b>BENEFICIOS</b>
⑥

## **INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA EL FORMATO B.1.**

- ① Nombre por el cual se conoce el programa de formación que se define.
- ② Persona o coordinación responsable de llevar a cabo el programa de formación y velar por su correcto funcionamiento.
- ③ Tiempo de duración del programa, el mismo, viene dado en horas, días, semanas o meses.
- ④ Objetivo del programa
- ⑤ Actividades específicas que debe realizar el estudiante dentro del programa.
- ⑥ Beneficios que aporta el programa para el estudiante que los realiza.



## RELACIONAR LAS COMPETENCIAS CON LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN. (B.2)

### **Objetivo:**

Relacionar las competencias identificadas por el mercado laboral en el diagnóstico de necesidades realizado, con los programas ofertados por la organización caso estudio, a objeto de lograr estandarizar los mecanismos de formación dentro de la organización.

**Responsable:** administrador

1. Obtener el formato **A.1.**, referido al Perfil Profesional de Competencias y el formato **B.1.**, referido a los Programas de Formación que ofrece la Organización.

2. Realizar un cruce de información entre competencias y programas, cada competencia debe poderse desarrollar a través de uno o más programas de formación existentes en la universidad. En este paso se puede ayudar con el Diccionario de Competencias (ver Manual PDI).

3. Llenar el formato **B.2.**, referido a la Matriz de Competencias, según el instructivo de llenado **B.2.**

4. Activar procedimiento **C.1.**

### MATRIZ DE COMPETENCIAS. (B.2)

COMPETENCIA	PROGRAMA DE FORMACIÓN
①	②

### INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA EL FORMATO B.2.

① Nombre de la competencia definida.

② Programas de formación que desarrollan la competencia definida.

**ETAPA III (C.1)**  
**ANÁLISIS DE COMPETENCIAS DEL ESTUDIANTE.**

**Objetivo:**

Llevar a cabo una evaluación personal en el estudiante donde se mida el desarrollo de cada competencia hasta ese momento.

**Responsable:** administrador

1. Proporcionar al estudiante el Instrumento de Evaluación para Estudiantes (ver Manual PDI)
2. Analizar los resultados obtenidos según la herramienta de Medición de Resultados (ver Manual PDI).
3. Identificar las necesidades de formación del estudiante según el nivel de desarrollo de cada competencia.
4. Determinar un plan de formación para el estudiante que incluya programas que fortalezcan las debilidades encontradas, basándose en los resultados obtenidos en la Matriz de Competencias, a objeto de mejorar y desarrollar las fortalezas del mismo
5. Entregar al estudiante los resultados obtenidos, y guardar una copia para archivo de la organización (Ver Reporte PDI)

## **CURRICULUM VITAE**

### **Marielisa Perfetti Peña**

24 de julio de 1984 (31 años) Casada

José Bosmediano, Quito, Pichincha, Ecuador

(00593) 995771030

[marielisa.perfetti@gmail.com](mailto:marielisa.perfetti@gmail.com)

## **EXPERIENCIA**

### **Kantar Worldpanel**

*nov 2013 - Actualmente*

#### **Ejecutiva de Cuentas**

*Ecuador*

- Desarrollar análisis del mercado, categorías, hábitos de consumo, oportunidades de venta y desarrollo de productos para clientes en el área de consumo masivo.
- Manejo de cuenta (clientes): reportes, análisis, presentaciones, asesoría, etc.
- Prospección de nuevos clientes (Objetivo anual de ventas)
- Actividades de marketing, relaciones públicas y CRM para la compañía.

### **Grupo ADJ. Alimentos del Jardín**

*nov 2012 - may 2013*

#### **Coordinadora Comercial/ Consultor**

*Venezuela*

- Desarrollo de la planificación estratégica de la compañía.
- Desarrollo de políticas de ventas, políticas de precios, plan de marketing, desarrollo de productos y lineamientos comerciales.

- Estimación de demanda, proyección mensual de ventas, indicadores de gestión y ventas.

**Mondelez International**

*jun 2012 - oct 2012*

**Trade Marketing Categoría Bebidas**

*Argentina*

- Manejo de Categoría Bebidas, marcas TANG y CLIGHT.
- Control del presupuesto anual.
- Seguimiento de acciones del mercado y competencia.
- Planificación y ejecución de actividades promocionales (push & pull)
- Lanzamientos
- Diseño de acciones de visibilidad en canales.

Manejaba un presupuesto anual propio.

**Kraft Foods**

*ene 2011 - jun 2012*

**Analista Sr. Trade Marketing**

*Argentina*

- Coordinar acciones sobre marcas y productos para generar rotación de ventas.
- Actividades de visibilidad y merchandising.
- Análisis y manejo de canales de venta y relación con clientes.
  - Material POP
  - Desarrollo de las categorías y del portafolio de productos en canales de venta.
  - Manejo y evaluación de presupuesto sobre marcas.

**Escuela de Vinos Venezuela. VINOCLUB S.A.**

*sep 2009 - ago 2010*

**Coordinadora de Mercadeo e Imagen Corporativa**

*Venezuela*

Coordinar la presencia de la escuela en eventos. Captación de aliados comerciales (casas licoreras, bodegas, restaurantes, escuelas de chef) para ofrecer servicios de asesoría, entrenamiento de personal, representación de bodegas y catas dirigidas.

Relaciones públicas y representación de la Escuela en eventos eno-gastronómicos a nivel nacional.

Manejaba un presupuesto anual propio.

**Unilever**

*ene 2008 - sep 2009*

**Analista Sr. Customer Marketing**

*Venezuela*

Planificación, ejecución, control, análisis financieros y evaluación de actividades de Trade Marketing. Manejo del canal directo de comercialización, rentabilidad de clientes, crecimiento y participación de las categorías y marcas comercializadas.

Category Management del segmento FIC (Foods and Ice Cream).

Manejaba un presupuesto anual propio.

**Unilever**

*jun 2006 - ene 2008*

**Analista de Customer Marketing**

*Venezuela*

Apoyo a la Fuerza de Ventas en el desarrollo y elaboración de los planes anuales y cíclicas de ventas. Seguimiento de indicadores de gestión en ventas para el diseño de actividades pro-mocionales. Desarrollo de material POP, apoyo en campañas ATL y diseño de campañas BTL, manejo de A & PE (Advertising & Promotional Expenses).

Manejaba un presupuesto anual propio.

**Unilever**

*feb 2005 - jun 2005*

**Pasante de Brand Building**

*Venezuela*

Proyecto de investigación de la competencia. Diseño y aplicación de formatos para el seguimiento de actividades de la competencia. Test de productos en grupos target.

## **ESTUDIOS**

**Universidad de Palermo**

*ago 2010 - oct 2012*

**Estudiante MBA. Master en Administración de Negocios**

*Argentina*

Especialización en Comunicación institucional.

**Universidad Tecnológico del Centro**

*ene 2002 - jul 2009*

**Lic. Cs Administrativas y Geren. Mención Mercadeo**

*Venezuela*

## **CONOCIMIENTOS**

Inglés: Escrito Avanzado

Inglés: Oral Avanzado

Sistemas operativos - PC Windows

SAP - SAP R/3 SD -Ventas-

### **Conocimientos de informática**

- SAP (Módulos para órdenes de compra, solicitudes de pedido, Control de presupuestos).
- Manejo de sistemas de información de ventas (Base de datos con plataforma SQL).
- Manejo del programa Advisor, Nitro y Retail Index de AC Nielsen para análisis de mercado.
- Manejo de Powerview, Worldpanel Online y dominio de variables de Home Panel (Panel de Consumidores)
- Manejo de EXCEL (Avanzado), Power Power Point/Prezi/Slide Rocket( para presentaciones - dominio avanzado), Illustrator (Basico).

### **Programa Jóvenes Profesionales - Trainee 2012 KRAFT FOODS Argentina**

Capacitación para el programa de Jóvenes Profesionales (trainee) del 2012 en Kraft Foods Argentina.

Módulos: Trabajo en equipo, Presentaciones efectivas, Negociación, Liderazgo, manejo de proyectos.