INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

PROGRAMA DE GRADUADOS DE LA DIVISIÓN DE ELECTRÓNICA, COMPUTACIÓN, INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

GESTIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS: FACTORES CRÍTICOS QUE CREAN DISCREPANCIAS OPERACIONALES DEL SISTEMA

TESIS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS TELECOMUNICACIONES

POR

Juan Antonio Lizárraga Ríos

JULIO 2002

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS MONTERREY

DIVISIÓN DE GRADUADOS EN COMPUTACIÓN, INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.
PROGRAMA DE POSGRADO EN COMPUTACIÓN, INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la presente Tesis del **Ing. Juan Antonio Lizárraga Ríos** sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado académico de Maestro en Administración de la Telecomunicaciones.

Comité de Tesis:

Ricardo Flores Zambada, PhD.
ASESOR PRINCIPAL

Agustín Buendía Espinosa, PhD.
SINODAL

Miguel Ángel Pérez Guardado, MTI.
SINODAL

David Garza Salazar, PhD.
Director de Programas de Posgrado en Computación, Información y Comunicaciones

Julio del 2002

CONTENIDO

Índice de Figuras 5
Índice de Tablas 6
Agradecimientos 8
Agradecimientos 8
Resumen ejecutivo 10

I. Planteamiento del problema 11

Antecedentes 11
Preguntas de la investigación 18
Objetivo de la investigación 18
Justificación de la investigación 19

II. Marco teórico: 21

Metodología de Implementación 21
Administración del cambio 28
Recursos Técnicos 35

III. Modelo particular 38

Descripción del modelo 38
Hipótesis 43

IV. Método de investigación 44

Descripción general del caso de estudio 44
Tipo de estudio 46
Población 47
Diseño de las encuestas 48
Definición y operación de variables 53
Estrategia de recolección de Datos 56
Definición de Recursos 56

V. Análisis de resultados 57

Resultados generales encontrados en caso de estudio – Encuesta 1 58
Presentación de datos Encuesta 1: 58
Análisis de datos y conclusiones Encuesta 1: 60
Resultados generales encontrados en caso de estudio – Encuesta 2 67
Presentación de datos Encuesta 2: 72
Análisis de datos y conclusiones Encuesta 2: 96
Conclusiones sobre las hipótesis de investigación 115
Conclusiones generales sobre Sistemas de Competencias 127

VI. Trabajos futuros 132

VII. Referencias 133

VIII. Anexos 141

Encuesta 1 - modelo 142
Encuesta 2 - modelo 143
Tabla de resultados Encuesta 1 145
Tabla de resultados Encuesta 2 – Universo total 148
Tabla de resultados Encuesta 2 – Individuos positivos 151
Tabla de resultados Encuesta 2 – Individuos negativos 154
Tabla de resultados Encuesta 2 – Individuos promedio 157
Tabla de resultados Encuesta 2 – comparativas de resultados éxito 160
Tabla de resultados Encuesta 2 – comparativas de resultados fracaso 161
Gráficas de resultados Encuesta 2 – comparativas de resultados 162

Índice de Figuras

Fig. 1: Proceso ejemplo para la Implementación de un Sistemas de Competencias 22
Fig. 2: Esquema de operación ejemplo de un sistema de competencias implantado....26
Fig. 3: Gráfico de representación Sistema Clásico a Sistema por Competencias 39
Fig. 4: Modelo Particular....40
Fig. 5: Relación de variables “Encuesta 1”....49
Fig. 6: Relación de variables “Encuesta 2”....51
Fig. 7: Operatibilidad de Variables final entre Encuesta 1 y Encuesta 2....55
Fig. 8: Resultados de Encuesta 1 “Promedio Confianza”....58
Fig. 9: Resultados de Encuesta 1 “Promedio Uso” 59
Fig. 10: Resultados de Encuesta 1 “Promedio Entendimiento”....59
Fig. 11: Resultados Integrales “Promedios de cada variable Encuesta 1”....60
Fig. 12: Resultados “Promedio general de Encuesta 1”....60
Fig. 13: Resultados de Encuesta 1 “Promedio Ponderado de Confianza”....61
Fig. 14: Resultados de Encuesta 1 “Promedio Ponderado de Confianza”....62
Fig. 15: Resultados de Encuesta 1 “Promedio Ponderado de Entendimiento” 62
Fig. 16: Resultados Integrales “Promedios Ponderados de cada variable Encuesta 1” 63
Fig. 17: Resultados Integrales “Promedios Ponderados de las 9 preguntas Encuesta 1” 63
Fig. 18: Selección de grupos de individuos Positivos y Negativos en Uso, Entendimiento y Confianza promedio de la Encuesta 1 65
Fig. 19: Variables significativas durante la implementación que influyen al éxito, respecto al universo....100
Fig. 20: Variables significativas durante la implementación que influyen al éxito individuos Positivos, Negativos y Promedio 101
Fig. 21: Variables significativas durante la implementación que influyen al éxito 103
Fig. 22: Variables significativas durante la transición que influyen al éxito individuos Positivos, Negativos y Promedio 104
Fig. 23: Variables significativas del sistema de cómputo que influyen al éxito 105
Fig. 24: Variables significativas del sistema de cómputo que influyen al éxito individuos Positivos, Negativos y Promedio....106
Fig. 25: Variables significativas durante la implementación que influyen al fracaso, respecto al universo....108
Fig. 26: Variables significativas durante la implementación que influyen al fracaso individuos Positivos, Negativos y Promedio 108
Fig. 27: Variables significativas durante la implementación que influyen al fracaso 110
Fig. 28: Variables significativas durante la transición que influyen al fracaso individuos Positivos, Negativos y Promedio 111
Fig. 29: Variables significativas del sistema de cómputo que influyen al fracaso 112
Fig. 30: Variables significativas del sistema de cómputo que influyen al fracaso individuos Positivos, Negativos y Promedio 113

Índice de Tablas

Tabla 1: Nivel de esfuerzo por menciones en cambios organizacionales....30
Tabla 2: Datos demográficos de la población estudiada....57
Tabla 3: Prueba “t” de Student....66
Tabla 4: Significado de los factores – Encuesta 2 - Implementación....69
Tabla 5: Significado de los factores – Encuesta 2 - Transición....70
Tabla 6: Significado de los factores – Encuesta 2 – Sistema de Cómputo....71
Tabla 7: Factores de Éxito – Etapa de Implementación – Universo total de encuestados....72
Tabla 8: Factores de Fracaso – Etapa de Implementación – Universo total de encuestados....73
Tabla 9: Factores de Éxito – Etapa de Transición – Universo total de encuestados....74
Tabla 10: Factores de Fracaso – Etapa de Transición – Universo total de encuestados....75
Tabla 11: Factores de Éxito – Sistema Computacional – Universo total de encuestados....76
Tabla 12: Factores de Fracaso – Sistema Computacional – Universo total de encuestados....77
Tabla 13: Factores de Éxito – Etapa de Implementación – Promedio Positivo Uso, Confianza y Entendimiento....78
Tabla 14: Factores de Fracaso – Etapa de Implementación – Promedio Positivo Uso, Confianza y Entendimiento....79
Tabla 15: Factores de Éxito – Etapa de Transición – Promedio Positivo Uso, Confianza y Entendimiento....80
Tabla 16: Factores de Fracaso – Etapa de Transición – Promedio Positivo Uso, Confianza y Entendimiento....81
Tabla 17: Factores de Éxito – Sistema Computacional – Promedio Positivo Uso, Confianza y Entendimiento....82
Tabla 18: Factores de Fracaso – Sistema Computacional – Promedio Positivo Uso, Confianza y Entendimiento....83
Tabla 19: Factores de Éxito – Etapa de Implementación – Promedio Negativo Uso, Confianza y Entendimiento....84
Tabla 20: Factores de Fracaso – Etapa de Implementación – Promedio Negativo Uso, Confianza y Entendimiento....85
Tabla 21: Factores de Éxito – Etapa de Transición – Promedio Negativo Uso, Confianza y Entendimiento....86
Tabla 22: Factores de Fracaso – Etapa de Transición – Promedio Negativo Uso, Confianza y Entendimiento....87
Tabla 23: Factores de Éxito – Sistema Computacional – Promedio Negativo Uso, Confianza y Entendimiento....88
Tabla 24: Factores de Fracaso – Sistema Computacional – Promedio Negativo Uso, Confianza y Entendimiento....89
Tabla 25: Factores de Éxito – Etapa de Implementación – Promedio en Uso, Confianza y Entendimiento....90
Tabla 26: Factores de Fracaso – Etapa de Implementación – Promedio en Uso, Confianza y Entendimiento....91
Tabla 27: Factores de Éxito – Etapa de Transición – Promedio en Uso, Confianza y Entendimiento....92
Tabla 28: Factores de Fracaso – Etapa de Transición – Promedio en Uso, Confianza y Entendimiento....93
Tabla 29: Factores de Éxito – Sistema Computacional – Promedio en Uso, Confianza y Entendimiento....94
Tabla 30: Factores de Fracaso – Sistema Computacional – Promedio en Uso, Confianza y Entendimiento....95
Tabla 31: Análisis por la cantidad de menciones de éxito y fracaso....96
Tabla 32: Análisis por la cantidad de variables de éxito y fracaso....98
Tabla 33: Análisis por las variables más significativas de éxito individuos positivos, en etapa de implementación....99
Tabla 34: Análisis por las variables más significativas de éxito en individuos positivos, etapa de transición....102
Tabla 35: Análisis por las variables más significativas de éxito del sistema de cómputo de apoyo a competencias....105

Tabla 36: Análisis por las variables más significativas de fracaso individuos negativos, en etapa de implementación 107

Tabla 37: Análisis por las variables más significativas de fracaso en individuos negativos, etapa de transición 109

Tabla 38: Análisis por las variables más significativas de fracaso del sistema de cómputo de apoyo a competencias. 112

Tabla 39: Comparativa de variables, comprobación H-II 118

Tabla 40: Variables adicionales de influencia al éxito o fracaso – Etapa de Implementación 119

Tabla 41: Comparativa de variables, comprobación H-III 121

Tabla 42: Variables adicionales de influencia al éxito o fracaso – Etapa de Transición 122

Tabla 43: Comparativa de variables, comprobación H-IV 124

Tabla 44: Variables adicionales de influencia al éxito o fracaso – Sistema de Cómputo 125

Agradecimientos

Dedicatorias

Rossana, por ser el completo apoyo en mi vida

Mi hijo Juan Antonio, mi motivación y alegría

A alguien que ya esperamos con todo corazón

Mis padres, Alicia y Juan Antonio, porque quiero que sigan sintiendo que valió la pena el esfuerzo

A mis suegros Rosario y Raúl, por estar al pendiente de nosotros en todos los aspectos y de mi paso por esta preparación académica

Dulce María y Armando, por ser mis ejemplos de tenacidad

Rosario y Patricia, sus esposos y mis sobrinos, por todas sus palabras de aliento

A mi empresa

Reconocimientos

Al Dr. Ricardo Flores, por su excelente guía y enseñanza de un trabajo de investigación

Al Dr. Agustín Buendía e Ing. Miguel Ángel Pérez, MS por su ayuda y disposición a formar parte de este comité de tesis

A mis amigos y compañeros, por su labor de equipo, cooperación y trabajo que me ayudaron a concretar este grado, pero sobre todo, por su amistad

GRACIAS TOTALES

Resumen ejecutivo

El trabajo de investigación aquí presentado se basa en Sistemas de Competencias y presenta un análisis a través de un estudio de campo realizado en México, con el objetivo de ofrecer información relevante basada en datos empíricos, sobre los factores críticos que influyen al éxito o fracaso de la metodología implementada.

Los factores críticos de referencia usados para el análisis del Sistema de Competencia se derivan de:

- Metodología de implementación
- Administración del cambio
- Recursos Técnicos

Cada uno de estos factores, serán evaluados sobre el juicio a favor o en contra del uso, confianza y entendimiento que tienen los individuos partícipes en su relación con el sistema de gestión de personal por Competencias.

Para la parte de metodología de implementación, se analiza en detalle el proceso de implantación usado para estructurar el modelo en operación.

Respecto a la administración del cambio, se hará hincapié en la parte de transición que sufre una organización que opta por migrar a esta metodología.

Por último en recursos técnicos, se revisará la relación de los usuarios con el sistema de cómputo usado para el apoyo a la implementación y operación del modelo de gestión por Competencias.

Las conclusiones finales describirán las relaciones de influencia al éxito ó fracaso de los factores derivados de estos rubros y por igual una serie de recomendaciones de consideración para minimizar el riesgo de fracaso y potencializar el éxito de la metodología.

I. Planteamiento del problema

Antecedentes

Las organizaciones, al día de hoy, han encontrado que los activos físicos y financieros no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y descubren que los valores intangibles son los que verdaderamente las aportan. Cuándo nos realizamos la pregunta ¿Qué son realmente dichos valores intangibles? La respuesta se centra en toda aquella serie de recursos que pertenecen a la organización, pero no están valorados desde un punto de vista contable o financiero. Además de esto, las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo, referidos además como procesos, rutinas organizativas y todo aquello que los rodea. En definitiva un activo intangible es todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero que no se contabiliza (Masoulas, 1997).

En referencia a (Barney, 1997) comenta que los recursos y capacidades que posee una empresa le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, son poseídos sólo por un pequeño número de empresas competidoras y son costosos de copiar o difíciles de obtener en el mercado, entonces pueden constituir fortalezas de la empresa y de este modo fuentes potenciales de ventaja competitiva. Así como recordar que los recursos intangibles y las capacidades suelen estar basados en la información y el conocimiento (Navas y Guerras, 1998).

Resumiendo a (Navas y Guerras, 1998) afirman que al identificar los recursos y capacidades de la empresa y al establecer las fortalezas relativas frente a los competidores, la empresa puede ajustar su estrategia para asegurar que esas fortalezas sean plenamente utilizadas y sus debilidades estén protegidas.

Una perspectiva de organizaciones basadas en la capacidad de sus recursos y valores intangibles, crean a su vez nuevos e importantes facultades difíciles de imitar que a su vez generan ventajas competitivas sostenibles en la empresa (Barney, 1991, 1995).

Es por ello que la afirmación inicial de sobre la diferencia entre empresas para generar ventajas competitivas radica más con aspectos intangibles que con los tangibles sobre los que tradicionalmente se hacía la valoración (Jiménez, 1999).

La Gestión del Conocimiento y sus corrientes múltiples para realizarlo se han convertido en una de las principales cuestiones de estrategias de administración de personal actual. Gestionar el Conocimiento significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad organizativa (Revilla, 1998).

(Jiménez, 1999) menciona que entre las diversas tendencias para Gestionar el Conocimiento están la de:

- Capital Intelectual: La cual tiene un fuerte componente económico. El Capital Intelectual es el intangible del intelecto y debería poderse medir, evaluar, y cuantificar, ya que está más relacionado con el valor que otros elementos.

- Organizaciones que Aprenden o mejor conocidas como *Learning Organizations*: Estas son empresas de hoy en día no pueden sobrevivir sin aprender continuamente y su ventaja competitiva se basa en la habilidad de sus recursos para lograrlo automáticamente.

- Sistemas y Tecnologías de Información también conocido como *Knowledge Management*: Ésta procede del mundo de los sistemas de información y las tecnologías al referirlos no sólo a procesar información sino a gestionar el "conocimiento". Su enfoque es la base que integra otros sistemas para facilitar el desarrollo, almacenamiento y flujo de conocimiento a lo largo de toda la organización. En resumen son sistemas que facilitan la comunicación, rompiendo barreras espaciales, temporales y organizativas, que cambian la propia concepción de la empresa y de su cultura.

- Gestión por Competencias: Que procede del ámbito de los Recursos Humanos, y que busca la gestión de las personas a través de sus competencias, es decir, teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades y conocimientos.

Estas cuatro concepciones, cuyo desarrollo pueden tomarse como independientes, pueden aproximarse y configurar todo un bloque que, unido, puede tener una tremenda fuerza, ya que supone una nueva concepción de la empresa (Jiménez, 1999).

Dado que este trabajo se enfocará en la parte de Gestión por Competencias, es importante definir lo que son, (Green, 1999) menciona que es una Habilidad, Competencia, Área de Experiencia, Capacidad Relacionada al Trabajo. (Fitzpatrick, 2000) resume a manera de síntesis de un capítulo de Green, que identifica los siguientes tipos de competencias

- Conjunto de procesos técnicos *know-how* y de negocios integrados a la organización.
- Valores centrales y prioridades de una organización.
- Conocimiento y habilidades técnicas de los miembros de la organización.
- Hábitos de trabajo, estilos de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo de los miembros de la organización.

Mencionan (Dyer & Singh, 1998) que como parte de estas nuevas tendencias de administración del personal, se tienen desde el punto de vista de Recursos Humanos tres vertientes de desarrollo, no independientes más interrelacionadas entre ellas.

- El método tradicional basado en funciones y puestos.
- Los basados en los recursos tangibles e intangibles de la empresa.
- Basado en una vista relacional de la empresa.

Esta tercera tendencia enfatiza en la interrelación en la realización y desarrollo de agentes de conocimientos basados en las personas alineadas a las metas y estrategias de la empresa y sus socios.

Al tocar el punto de alinear al recurso humano con la estrategia del negocio y siendo uno de los factores más importantes de un sistema de competencias, (Senge, 1990) resalta más aún la importancia de que una organización aprenda y conozca las habilidades del personal con que cuenta, a través de la adquisición, creación o trasferencia del conocimiento, ya que el mismo agrega valor a la organización por medio de la eficiencia en su administración.

Ahora para llevar a cabo dicha administración eficiente de habilidades, conocimiento, experiencia y actitudes de la gente es necesario, en resumen, considerar tres factores claves durante el diseño y desarrollo del sistema:

- Involucramiento directo o indirecto de la gente que está relacionada en los procesos de la organización.
- El sistema debe de ser el resultado de un proceso iterativo y participativo de definición de necesidades individuales y organizacionales, generación de alternativas y su evaluación.
- Se debe administrar efectivamente el cambio provocado por la implementación de la nueva forma de administración.

Es también este último punto, referente al cambio, tema de análisis de esta investigación, ya que cabe recordar que sistema de gestión por competencias involucra variables por demás importantes en la Cultura y Cambio Organizacional (Duck, 1993) menciona que Comunicación, Involucramiento, Incentivos, Entrenamiento entre otros son factores motivantes que pueden intervenir en los sentimientos de las personas y dado que cada persona es diferente, no es una labor del todo fácil.

(Horak, 2001) menciona en su investigación que existen 10 factores que afectan las iniciativas en las organizaciones para la implementación de un sistema de Administración del conocimiento, como lo es el de Gestión por Competencias, los factores que lista son:

- Liderazgo
- Cambio de cultura
- Cambio de actitud hacia un enfoque de ser diferentes

- Miedo
- Conocimiento y habilidades
- Integración organizacional
- Captura del conocimiento tácito
- Facilidad de uso
- Los grupos o personas de interés que estén involucrados *stakeholder involvement* en los Beneficios en su Realización.

Aunado a estos factores humanos es de suma importancia administrar el cambio, para ello sugiere seguir las siguientes fases:

- 1: Valoración
- 2: Planeación Estratégica
- 3: Desarrollo Organizacional
- 4: Diseño de Sistemas
- 5: Orientación y Entrenamiento
- 6: Formación de Equipos
- 7: Implementación y Operación
- 8: Continua Evaluación y Mejora.

Como ya se ha mencionado, un sistema de Administración del Conocimiento en su modalidad de Gestión por Competencias es considerado cada vez más como un aspecto crucial dentro del negocio, sus aspiraciones, metas, objetivos y diferenciación de la competencia, así también lo soportan (Romberg, 1998; Earl 1994; De Long & Miller, 1997; Gantz 1998; Nonaka 1991; Warton 1998; Davenport, 1996; Seeman, 1996; Parlby, 1999, Havens & Knapp, 1999). Más a pesar de su bien soportada teoría y grado de importancia, siguen existiendo, en su uso en campo, un sin número de problemas y retos entre ellos: la metodología de implementación y evaluación de su uso en una organización, (Bushko & Raynos, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995; Pasternack & Viscio, 1998; Martiny, 1998; Schereaga, 1998; Puccienelly, 1998; Chait, 1999; Avenís & Knapp, 1999; Frappaolo, 1998; Greco, 1999) los cuales presentan variados modelos, definiciones y métodos para medir su desempeño y metodología de implementación. Por otra parte otros autores se centran en la parte del uso eficiente y efectivo de sistema de

gestión, entre ellos (Amidon, 1998; Fitchett, 1998; Hiser, 1998; Bowen & Scannell, 1999; Cariner, 1999; King, 1999).

Coincide (Bustamente, 1998) en su artículo, que administrar el conocimiento corporativo requerirá esfuerzos para sistematizar, registrar y compartir información, especialmente de experiencias aprendidas buenas y malas, crear y documentar metodología, rediseñar y estandarizar los procesos. Esto no es tan difícil si se utilizan las palancas claves:

- Tecnología de sistemas, que hoy está alcance, para crear bases de datos que se compartan y distribuyan el conocimiento.
- Liderazgo efectivo en los diferentes niveles que permita y estimule el trabajo en equipo, el intercambio entre las áreas y la transferencia en práctica diaria de la metodología para su generación y desarrollo.

Puntualizando en el trabajo de tesis que aquí se presenta, se menciona que su enfoque será en lo particular al ámbito de Gestión por Competencias y un punto importante de esta investigación no es el de demostrar lo que un Sistema de Competencias es y puede hacer por una empresa, así como su valor y capacidad para gestionar al personal hacia nuevos retos y estrategias organizacionales. Si no que se orientará, a través de un estudio de campo práctico, a analizar las diferencias operativas que se presentan realmente en su uso, entendimiento y confianza mediante una óptica de variables organizacionales, recursos e implementación.

El gran reto que enfrenta cualquier empresa que opta por una metodología de Administración del Conocimiento, como lo es el de Gestión por Competencias, es el de llevar dicho método al éxito. En este planteamiento se ha visto que las razones se justifican por:

- Alinear la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (Dyer & Singh, 1998).

- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operar la administración del capital humano (Green, 1999).

- La administración adecuada de los activos que proponen las competencias, aseguran el sostén de las ventajas competitivas de la empresa (Barney, 1991, 1995; Jiménez, 1999).

- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño (Barney, 1991, 1995; Jiménez, 1999).

Estudios generales en administración, mencionan que después de un cambio general dentro de una empresa, lo cual puede ser un nuevo método de Gestión de Personal por Competencias, es usual encontrar discrepancias en entendimiento, uso y confianza del personal que desmerita la eficiencia administrativa que ofrece el cambio, traduciéndose a no maximizar su potencial y por ende pone en riesgo su valor integral y su apoyo a la estrategia, misión y visión de quien la implementa.

La intención de este estudio es demostrar a través de una de investigación aplicada a un caso práctico dichas discrepancias, desde una óptica de los factores críticos de la metodología de implementación del Sistema de Competencias, entiéndase como el proceso de implementación, factores críticos del cambio organizacional, y por último sobre los recursos técnicos-humanos utilizados (Horak, 2001), para que la misma ayude y sea referencia de apoyo para mejorar implementaciones y mantenimientos futuros de otros organismos regidos bajo un Sistema de Competencias.

Preguntas de la investigación

- ¿Qué individuos de los grupos gerenciales y operativos de una misma organización muestran discrepancias en entendimiento, uso y confianza de un Sistema de Competencias en operación mermando su eficiencia y éxito para el que fue concebido?

- ¿Qué factores críticos respecto a la etapa de implementación influyen en el éxito o fracaso del Sistema de Competencias en operación?

- ¿Qué factores críticos respecto al entorno organizacional durante el cambio influyen en el éxito o fracaso del Sistema de Competencias en operación?

- ¿Qué factores críticos respecto a los recursos técnicos influyen en el éxito o fracaso del Sistema de Competencias en operación?

- ¿Cuáles son los resultados, como evidencia empírica, de los grupos estudiados respecto a los factores críticos que influyen en el éxito o fracaso en un Sistema de Competencias en operación?

Objetivo de la investigación

El objetivo central de esta investigación se sustenta en obtener datos empíricos en México de un Sistema de Competencias que está en operación a través de un modelo particular que se basa en factores críticos que surgen de la metodología de implementación, administración del cambio y de los recursos técnicos, en torno a las discrepancias de entendimiento, uso y confianza que presentan los individuos que integran los grupos operativos que están bajo la gestión de este sistema.

Englobando el anterior objetivo en tres grandes rubros medibles y que se tienen que cubrir:

- Obtener datos empíricos en México a través de un modelo particular creado para analizar un Sistema de Competencias implementado.

- Distinguir dentro de una organización, grupos de individuos discrepantes en niveles de entendimiento, uso y confianza respecto a la operación del Sistema de Gestión por Competencias.

- Describir las evidencias encontradas de los individuos discrepantes en torno a los factores críticos que surgen de la metodología de implementación, administración del cambio y recursos técnicos que sustentan dichas discrepancias y son influencia del éxito o fracaso del modelo.

Justificación de la investigación

Estudios sobre casos prácticos en Administración de Conocimiento en México son escasos y desde la óptica de este trabajo y su análisis a través de un modelo particular no existen, por lo que es importante explicar por medio de este estudio las injerencias encontradas en el campo práctico de un sistema de Gestión como lo es “Competencias”.

En referencia a información de carácter internacional, también existen referencias sobre estudios, casos y teorías que se basan en cómo implementar exitosamente un sistema de administración de dicha naturaleza pero escasa en el realizar un análisis post-implementación del uso y utilidad de la herramienta entre los individuos que participan en el modelo de gestión.

Ofrecer evidencia empírica en México con información de campo desde los factores y variables más significantes de metodología, cambio y recursos que ayuden a mejorar futuras implementaciones de Competencias en otras organizaciones.

Aunado a esto, la relevancia de la implantación de un Sistema de Competencias y su correcto, máximo y eficiente uso toma suma relevancia dentro de la estrategia de la empresa ya que como lo mencionan (Barney, 1986; Becker & Gerhart, 1996) mientras la competencia puede imitar la tecnología, economías de escala, su enfoque y otras fuentes tradicionales usadas en estudios de planeación estratégica, las estructuras complejas sociales tales como los Sistemas de Administración de Recursos Humanos y Cultura de la Planta Laboral son muy difíciles de copiar. (Lado & Wilson, 1994; Pfeffer, 1994; Wright & MacMahan, 1992) afirman que es por ello que desde esta perspectiva, los sistemas y estrategias de administración de recursos humanos pasan a ser importantes fuentes para sustentar en la empresa ventajas competitivas que lo diferencien totalmente de la competencia.

Las discrepancias en el correcto, máximo y eficiente uso del Sistema de Competencias entre los individuos que conforman las distintas gerencias y grupos operativos dentro de la organización son de suma relevancia ya que como lo indican (Lado & Wilson, 1994; Coff, 1997, Horak, 2001) pueden, respecto a las variables de comparación de este estudio, ser énfasis de inhibición del desarrollo del modelo de competencias en la empresa y frustrar el surgimiento de ventajas competitivas a través de su recurso humano.

Al existir un estudio de análisis post-implementación desde una óptica de los factores críticos e importantes de método, cambio y recursos sobre un caso real y práctico en México ayudará a futuras implementaciones de la metodología a cubrir dichas necesidades para incrementar las posibilidades de éxito del funcionamiento de un Sistema de Competencias al implementarse en una empresa nacional, de condiciones similares o en general.

II. Marco teórico:

En revisión de la lectura, existen tres aspectos básicos a considerar para conceptuar, implementar y operar un sistema de Administración del Conocimiento como lo es "Gestión por Competencias":

- Primero: El cumplimiento y seguimiento de la metodología utilizada para la implantación del modelo.

- Segundo: La transición que se vive a través de la administración del cambio, organización, cultura, estructuras y soporte para poner en operación del modelo.

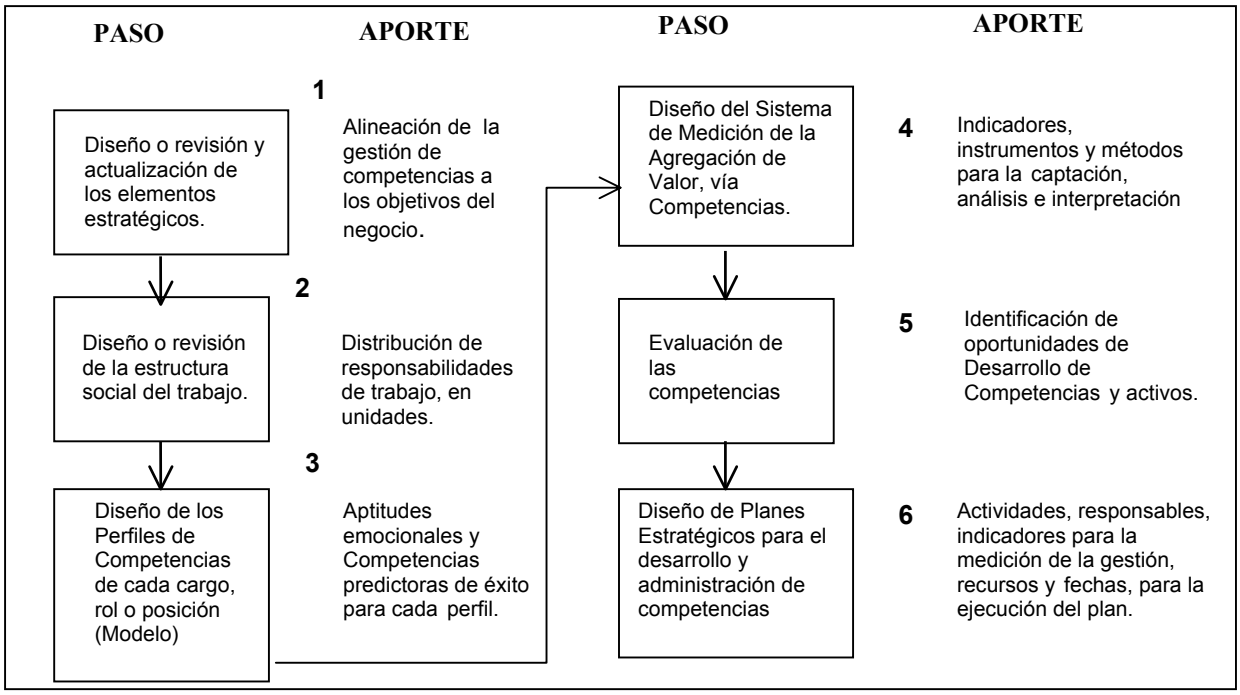
- Tercero: El apoyo tecnológico, sistemas e información para estructurar, mantener y operar la metodología.

La interrelación de estos aspectos, sus variables y participantes juegan un papel por demás importante para lograr el uso máximo y eficiente del modelo en su operación cotidiana en la organización.

Metodología de Implementación

Por mencionar a (Delgado, 2000), él propone la siguiente serie de pasos para la implantación y generación de la base de información e instrumentos para la Gestión por Competencias, Ver Figura 1.

Fig. 1: Proceso ejemplo para la Implementación de un Sistemas de Competencias



En referencia al esquema, se describe que:

- Paso 1: Surge la base para ligar Competencias en apoyo a la estrategia de la empresa, es por demás indicar que un equivocado soporte de Definición de Competencias respecto a la Visión, Misión y Objetivos disminuyen el potencial de la metodología (Dyer & Singh, 1998).

- Paso 2: Se tiene que hacer un análisis actual de las estructuras laborales y de organización, paso también clave para saber en dónde se está situado y a hacía donde se va, todo un capítulo en planeación estratégica del recurso humano.

- Paso 3: Se puede indicar que las Competencias por si solo son solo elementos descriptivos aislados, más en su conjunto y combinación hacen el perfil laboral de los puestos, así como sus características de dominio y valor para desempeñar las funciones con éxito en apoyo a los objetivos de la empresa.

- Paso 4: Refiere a las estructuras y bases en procesos, sistemas y plataformas necesarias para iniciar y manejar la gestión, así como a la recolección de información de todos y cada uno del personal que aplicará a ser administrado bajo la metodología.

- Paso 5: Se tendrían las brechas de oportunidad que resaltan entre lo que se requiere a nivel de competencias más el grado de dominio y lo que se tiene en capital y recurso humano, paso de suma importancia para ya conocer el valor, oportunidades y desarrollo de estrategias para completar al máximo los dominios y competencias mermados para apalancar el crecimiento de la gente y por ende el desarrollo de la empresa a favor de la estrategia del negocio.

- Paso 6: Por último y no por ello menos importante, los planes estratégicos para desarrollo y administración integral del sistema, en ello se consideran responsables, recursos y fechas para llevar a cabo los ajustes necesarios en apoyo al método administrativo.

Como en todo proceso, la suma de cada una de las partes forma el todo, por lo que si no se efectúa uno o varios pasos o bien se realizan sin la calidad y forma necesaria, entendiéndose como una etapa mal efectuada, afectará de manera sistémica el resultado. El resto de los autores hacen también hincapié en un método por pasos o fases para la implementación de Gestiones del Conocimiento.

En referencia ya a un caso práctico, se cuenta con la consultora (People Value, 1998) la cual utilizó un proceso de implementación en una empresa mexicana basado en una metodología de dos etapas consistentes en:

- Planeación, difusión gerencial y creación.
- Difusión general, arranque y operación.

En este proyecto de consultoría en particular el involucramiento de la gente no solamente fue importante, sino que era totalmente indispensable para poder lograr los objetivos. El proceso en sí se enmarca con:

- Sesiones de análisis grupal: lo cual es una serie de extensas sesiones grupales que eran parte de la metodología para extraer la información necesaria para la definición de las competencias desde la óptica operativa y en línea con una revisión previa de los objetivos, misión y visión de la empresa a nivel de dirección y consejo. El resultado obtenido de estas reuniones se resume en la definición de rutas y progresiones de carrera, definición de roles, detallar el lenguaje corporativo y por último las competencias clave, que establecieron los puestos-competencias, conjunto de habilidades y su descripción objetiva, así como las diferentes conductas observables que un empleado demostraría a diferentes niveles de dominio. Esto en conjunto conformó la matriz de competencias en general, su definición y significado particular de dominio.

- Configuración final del cuestionario y matrices de competencias: Lo cual estableció los puestos-competencias y el diccionario de las mismas, se empezó a conformar por gerencia el conjunto de habilidades y grados de dominio necesarios para cada "función", las mismas fueron también constantemente evaluadas y validadas por los directores.

- Sociometría e Identificación de Líderes: Que basados en todo lo anterior, se determinó a todo el personal en una encuesta interna los nombres de personas que eran identificados por sus compañeros como líderes, expertos en ciertas funciones y características por su comportamiento social, laboral e inclusive familiar.

- Taller de formación de *Coaches*: Todo el personal con gente a cargo y líderes identificados a través de la sociometría fueron preparados (curso intensivo) sobre competencias, sus orígenes, bases y elementos importantes para ser usados como "la herramienta de gestión de personal", así como capacitados para aclarar cualquier duda del personal operativo.

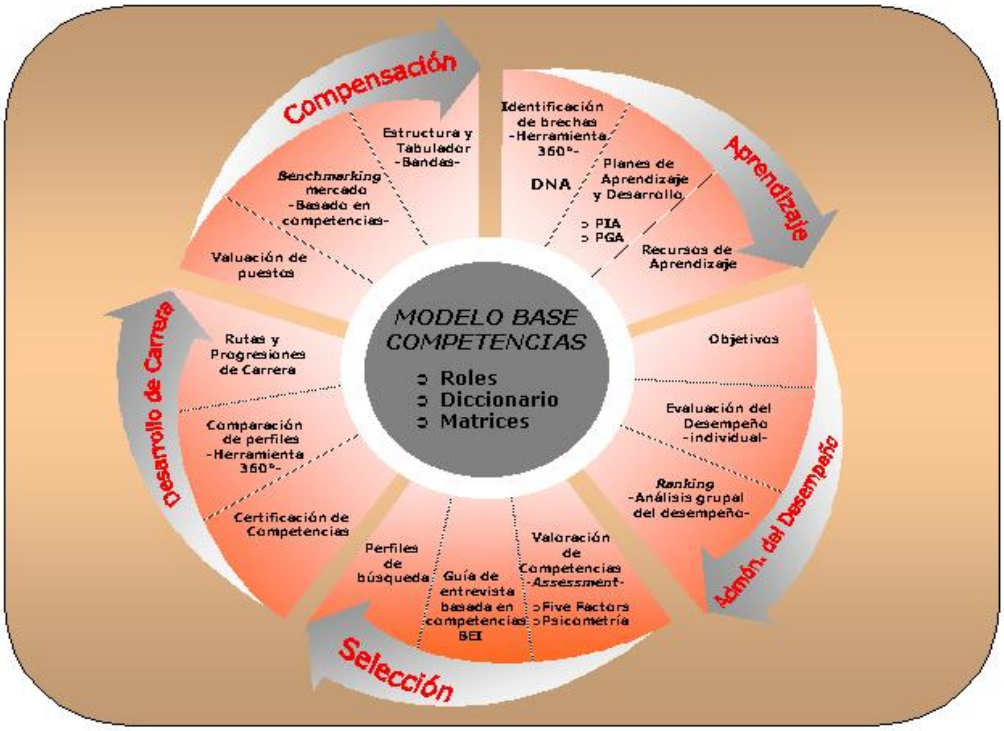
- Cuestionario "*Five Factors*": Todo el personal contestó un cuestionario que determinó sus atributos personales y estilos de aprendizajes, los resultados fueron distribuidos de manera personal a cada individuo de la organización, se les dejó a su discreción la opción de compartirlos con otras personas y pueden solo ser solicitados y analizados a solicitud del jefe inmediato y bajo una situación que lo amerite.

- Comités de Certificación: Basados en los resultados de la sociometría se seleccionaron los comités de certificación que serían usados en un segundo término en caso de requerir una opinión sobre el cambio y definición de una competencia, dudas en los resultados de evaluación de personal y/o selección de personal en dado caso de una igualdad de circunstancias de nivel de aptitud y dominio de la competencia.

- Evento Aprender a Aprender: Todo el personal fue capacitado en la herramienta de evaluación de personal, su objetivo, relación con competencias y los resultados que esperarían de su participación en su persona y en aquellas que les haya tocado evaluar.

Aquí termina la metodología o proceso de implementación, como complemento, referencia y con el fin de solo especificar el esquema de operación utilizado por esta consultora aplicada al caso práctico analizado en este estudio se resume en la siguiente figura 2:

Fig. 2: Esquema de operación ejemplo de un sistema de competencias implantado



El esquema de la figura 2, describe un proceso de operación cerrado, de constante revisión y cambios para mejora, es un hecho que gran parte de este diseño depende totalmente de la metodología de implementación. No se entrará en detalles de este modelo, dado que el enfoque de esta investigación se refiere solamente al proceso de cambio del método tradicional al de competencias, la metodología usada para la implementación y el soporte técnico humano y no a la parte de operación del mismo.

Resumiendo a (Merteens, 1997) en su trabajo de presentación sobre Gestión por Competencias plantea las siguientes definiciones o consideraciones importantes dentro de un proceso de implementación o de un sistema de competencias que se centran en:

- Aproximación conceptual y surgimiento de la competencia laboral: Donde se alinea y explica la importancia del programa, el valor agregado que puede ofrecer a una empresa y como es un eje para hacer de ello y en su relación con la empresa una ventaja competitiva siempre dirigida a cubrir los planes estratégicos de la empresa en virtud de su misión y objetivos.

- Normalización de la competencia laboral: En este criterio se cuidan los aspectos de trayectorias de innovación, mejora de productividad, actividades que generen un valor agregado, se le integra como parte del proceso de aprendizaje de la organización y se le estimula y administra el personal a través de la movilización del saber.

- Capacitación por competencia laboral: Cubre lo relacionado con certificación de competencias, criterios de evaluación, desarrollo y evaluación de las mismas, progreso de aprendizaje dependiente de los empleados, aprendizaje individual al máximo posible, retroalimentación sobre experiencias de aprendizaje, logro de resultados concretos, material para el aprendizaje, programación y planeación de aprendizaje a favor de la mejora.

- Normalización y transferibilidad de la competencia laboral: Tiene como fin conducir el aprendizaje de las personas a que sea parte del Capital Intelectual y que sea parte del proceso productivo de la empresa.

Se revisaron varias metodologías y todas coincidían en los aspectos generales, algunas son muy detalladas y otras lo dividen en dos o tres grandes bloques pero en esencia todas marcan y resaltan los mimos aspectos de alineación, preparación, difusión y arranque. Haciendo un resumen y extracción de los factores críticos dentro de un proceso de implementación de competencias surgen: Revisión y Alineación del sistema a la estrategia, Revisión de estructura social del trabajo, Sesiones de difusión y entendimiento, Diseño de perfiles de competencias, rutas y roles, Competencias claves, Diccionario de competencias y definiciones, Matrices de funciones, Cuestionarios de competencias, Mapeo de competencias a puestos, Migración a competencias, Compensación, Planes de aprendizaje, Evaluación de competencias, Sociometría e identificación de líderes, Talleres de formación de *coaches* e informativos, Recursos de aprendizaje y estilos, Comités de certificación, Planes estratégicos basados en competencias, Selección de evaluadores, Aplicación y resolución de encuestas, Brechas de aprendizaje. Como se ha venido planteando y antes de hablar sobre el entorno

organizacional, es un hecho que una buena cantidad de factores críticos de la metodología se verán reflejados en el siguiente bloque de revisión de literatura.

Administración del cambio

Menciona (Horak, 2001) que además de los factores humanos, es de vital importancia considerar para la implementación y operación de un sistema de administración del conocimiento la gestión del cambio organizacional que vivirá la empresa. Describe de manera también sistémica una serie de 8 fases que van desde la valoración y planeación hasta la parte de control y mejora a través de su evaluación. Es de nuevo que la parte proceso-sistema hace su aparición y resalta la importancia de considerar una excelente marcación de cada uno de sus pasos para lograr de mejor manera el éxito de la metodología.

(Pohl, 2000) relaciona el entorno organizacional y su cambio organizacional como un sinónimo de mucho trabajo para iniciarlo, mantenerlo y aún más para verlo maduro. El cambio no viene automático y cuando éste es de fondo requiere de cambios fuertes en cuestiones como actitud, sistema de compensación, programas de entrenamiento, descripciones de responsabilidades y trabajo; así como el constante monitoreo del comportamiento sobre el cambio.

En referencia a (Lewis, 1999) mencionan que aunado al reto descrito en el punto anterior, se deben de considerar cuestiones básicas de comunicación organizacional, educación, información, persuasión así como estar preparados para enfrentar la resistencia natural que implica un cambio organizacional.

La gran mayoría de las organizaciones hacen cambios de moderados a mayores al menos en periodos de 4 o 5 años (Kotter & Scgelesinger, 1979) y esta tendencia se ha incrementado en las últimas décadas (Cushman & King, 1994) y esta tenencia de cambio es un hecho que permanecerá más adelante. Las implementaciones en las empresas de programas de cambio representa para las empresas un ahorro en términos monetarios, recursos humanos, de tiempo y satisfacción laboral (Kotter & Schelesinger, 1979) varios

autores coinciden que en las empresas la parte de cambio organizacional se vuelve un arte o una práctica (Strebel, 1996) y coinciden además que mucho factor de éxito depende de la “Comunicación” (Ford & Ford, 1995) o bien considerarlo como parte básica del proceso de cambio (Albretch & Hay, 1991; Albretch & Ropp, 1984; Fairhust & Wendt, 1993; Fulk, Schmitz & Steinfield 1990; Lewis & Seibold, 1993; 1996; Rogers, 1995; Van de Ven, Angle & Poole, 1989).

(Lewis, 1999) en revisión de la literatura de varios autores concentra y sugiere en 6 reactivos una manera de indagar en una empresa el factor comunicación y su relación sobre un cambio organizacional planeado:

- ¿Qué canales de comunicación se implementaron para diseminar la información al staff administrativo sobre los planes de cambio?

- ¿Quién es la fuente primaria de información sobre el cambio de cultura organizacional?

- ¿Qué canales de comunicación se implementaron para solicitar comentarios, ideas, opiniones, sugerencias, evaluaciones y reacciones sobre el cambio planeado?

- ¿Los encargados del cambio demandaron más comunicación durante el plan de cambio para diseminar información o para solicitar comentarios?

- ¿Los encargados del cambio comunicaron diferentemente (en términos de diseminación de información y solicitud de comentarios) dependiendo del tipo de staff al que se estaban dirigiendo?

- ¿A que nivel los encargados del cambio extendieron los reportes de comunicación sobre la diferencia que se tuvo entre las evaluaciones respecto al éxito del cambio planeado?

En este mismo estudio, se plantea las diferentes variables encontradas respecto a canales de comunicación para difundir información que van desde: Juntas generales de información, pequeñas ponencias de información, información escrita (carteles, correo electrónico, mensajes en pizarras informativas, etc.), folletos o panfletos proporcionados al staff, por medio de preguntas al personal de staff o bien de palabra.

Para la parte de canales de comunicación para obtener comentarios se plantean: Juntas magnas formales, grupos pequeños de discusión, verificación en línea con los supervisores, encuestas de actitud y opinión, evaluaciones formales y bien retroalimentación natural, esto es sin solicitarla.

En este estudio también se mide el esfuerzo cambio organizacional quedando representado en la siguiente tabla 1:

Tabla 1: Nivel de esfuerzo por menciones en cambios organizacionales

Tareas de esfuerzo en un cambio organizacional	Nivel 10 Mayor 01 Menor
Cambios en descripciones de trabajo, carga laboral o responsabilidad	10
Cambios en el estatus respecto a alguno empleados (promociones, pagos)	09
Cambio en la compensación de los empleados	08
Cambios en la manera en el que el trabajo se realiza	07
Reducción de puestos	06
Reestructuración de departamentos	05
Cambios en los modelos y métodos de evaluación	04
Cambios en quién le reporta a quién	03
Cambios en la configuración de equipos, grupos o áreas de trabajo	02
Cambios en las asignaciones individuales de trabajo	01

Es aquí donde se establece un vínculo muy estrecho entre cambio organizacional y competencias. En la revisión de literatura sobre Competencias se ve que al menos el 80% de las dimensiones del cambio mencionadas en el estudio de (Lewis, 1999) en resumen presentados en la Tabla 1 implican o son consideradas en la implementación de un programa de competencias. Considerando el sistema de gestión tradicional a una migración a Competencia, es definitivo el cambio y será la Comunicación un factor crítico a evaluar en esta investigación.

Otro aspecto que resalta en la revisión de la literatura para lograr un cambio organizacional o implantar una nueva cultura es el liderazgo y el entorno organizacional. (Brubakk & Wilkinson, 1996) resumen en su estudio relacionado a los Agentes de Cambios indican, al igual que la mayoría de los textos, que para lograr un cambio e implantación de una nueva cultura organizacional es necesario un liderazgo fuerte desde la dirección, sin éste el proceso de cambio se torna extremadamente difícil si no es que imposible. Aunado a esto, el estudio no muestra una relación directa que contradiga lo anterior ya que ambos casos estudiados las direcciones de ambas empresas iniciaron el esfuerzo para lograr el cambio, algo significativo del estudio fue el ver que no todas los empleados tenían una idea concisa si no vaga de dicho liderazgo y esfuerzo, lo que robustece la teoría que son las áreas gerenciales de donde también debe de venir y fundamentarse por igual el cambio, seguimiento de los logros obtenidos y la capacidad para traducir las necesidades de la alta dirección a las áreas operativas. Sin esta relación entre la Dirección y las áreas operativas, débil liderazgo y falta de evaluación de resultados por la gerencia son motivos suficientes para disminuir el esfuerzo por implantar una nueva cultura o cambio organizacional.

De nuevo el factor de cambio del sistema tradicional de gestión de personal a uno del ámbito de gestión del conocimiento, como lo es Competencias, nos lleva a apuntar por la implantación de una nueva manera de manejarse en la empresa, nuevas formas de ver el desarrollo, compensación y reconocimiento y el papel de la gerencia en su capacidad de transmitir lo que la dirección visualiza, traducir dicha visión en objetivos y llevar el control de los resultados de la nueva metodología nos dan también nuevos factores críticos a considerar en este estudio.

Es obvio que el planear y llevar a cabo un cambio de esta naturaleza, no se torna nada fácil, muchos autores coinciden en intentar otras alternativas antes de aventurarse a un proyecto que afecte la cultura organizacional (Huse & Cummings, 1989), (Kotter & Heskett, 1992) afirman que siempre las dificultades involucradas en el manejo de un cambio de cultura son subestimadas ambas lecturas coinciden sin embargo que a pesar de las dificultades el liderazgo de una o dos personas en los niveles altos de la organización deben de ser suficientes y esenciales ingredientes cuando ocurren cambios organizacionales mayores.

De este trabajo de investigación de (Brubakk & Wilkinson, 1996) se sugieren estos aspectos importantes para lograr la implementación de una nueva cultura organizacional:

- El rol y liderazgo del Director General de la empresa
- El rol y liderazgo de los Subdirectores y Gerentes
- Diferencias entre agentes de cambio y líderes simbólicos
- El cambio en los mismos líderes
- Información y coherencia
- Reforzar el nuevo comportamiento
- Mensajes informativos respecto a cómo vamos
- Trabajo en equipo
- Entrenamiento
- Sistemas de medición

Es también aquí donde se centra una nueva serie de factores críticos a considerar para este estudio, donde aspectos de liderazgo, reconocimiento de agentes de cambio, información, coherencia, entrenamiento, etc. son partes primordiales de un cambio de cultura organizacional y por ende y como se ha venido, esencia de una organización que vivirá, vive o vivió un proceso de cambio en la manera de gestionar a su personal.

El entorno organizacional no es algo que está impuesto, si no es algo que se desarrolla durante el curso de una relación social iterativa, (Brubakk & Wilkinson, 1996) afirman que en una organización existen diferentes y competitivos sistemas de valor que crean un mosaico de verdades organizacionales en lugar de crear una uniforme cultura corporativa. Es esta también una base que se indagará en esta investigación al ver las discrepancias en torno a competencias y sus diferencias en torno a variables críticas de éxito.

Conjuntamente, el cambio organizacional, necesita ser planeado y considerado para integrar una gestión del personal por esta metodología. (Stoner; Freeman & Gilbert, 1995) describe la planeación de cambio como “El intento por rediseñar una organización de tal manera que pueda adaptarse a los cambios del ambiente exterior y alcanzar

nuevas metas". Por lo que sí consideramos los objetivos de un sistema de Gestión por Competencias desde el punto de vista de crear en la empresa una diferenciación respecto a la competencia, llámese ambiente exterior, para alcanzar nuevas metas, llámese Visión-Metas y Objetivos la relación Gestión por Competencias—Cambio Organizacional tiene un vínculo muy ligado.

Otra arista de la organización considerar la expresa (Guajardo, 2000) donde interpone 6 elementos para lograr un clima óptimo para el cambio organizacional:

- Sentido de identificación e influencia en la organización: Es donde el trabajador se percibe al menos que él es consciente y ejerce una influencia auténtica sobre las modificaciones que se hacen al sistema de trabajo en su conjunto, que se le toma en cuenta y que puede contribuir cuando se trata de cambiar. El que tiene la capacidad de influir, se siente cómodo aceptando responsabilidades y aportando sugerencias.

- Apertura a la actitud creativa: Experiencias de transformaciones anteriores que hayan derivado en resultados positivos, mantienen en la organización el mensaje de interés por la innovación y la creatividad. En su defecto, cuando menos es el estímulo y la aceptación formal de estas cualidades, como parte del desempeño, son menos propicias para la aceptación de cambios culturales en la organización.

- Deseo de Cambio: Un razonable y sano nivel de insatisfacción con lo existente y en consecuencia la expectativa que lleva implícita el deseo de cambio. No es en una atmósfera de crisis donde tiene lugar el mejor cambio. El clima ideal es aquel donde no prevalezca la frustración.

- Reconocimiento: Aún y cuando sean incipientes los sistemas de reconocimiento, como antecedentes son favorables para avanzar en los procesos de transformación, ya que la situación a vencer es la indiferencia de los superiores para reconocer el esfuerzo y la aportación del personal.

- Trabajo en Equipo: Antecedentes de trabajo en equipo en este sentido, significan por una parte, que la gente confía mutuamente y que puede compartir entre sí esfuerzos y decisiones. Por otro lado la presencia del trabajo grupal es excelente para cimentar futuros equipos de trabajo.

- Visión Común: La presencia de un sistema de valores/creencias es tierra fértil para asumir con base en éstos una nueva cultura organizacional. A la vez que propicia la concentración de esfuerzos y recursos.

En resumen a los 6 elementos se puede indicar que es el ambiente, tiempo, visión y deseo al cambio y sobre todo el sentido de identificación factores críticos a considerar también para este estudio y su relación ante el bloque de entorno organizacional.

En la revisión de factores críticos, en esta etapa de investigación, se ha encontrado que muchos de ellos se encuentran tanto en el proceso de implementación como el entorno organizacional por lo que era de esperarse que el hecho de cambiar de un ambiente a otro, ambos aspectos tienen variables similares y se denota una liga muy estrecha entre ellos.

Por solo enlistar una serie de factores críticos encontrados se pueden mencionar: Comunicación, Liderazgo, Temor y resistencia al cambio, Conocimiento y Habilidades, Integración Organizacional, Involucramiento de los *Stakeholder*, Beneficios en su Realización, Valoración, Formación de Equipos, Persuasión, Actitud, Sistema de compensación, conocimiento del cambio esperado, canales de información y motivación.

Recursos Técnicos

(O'Dell & Grayson, 1999) hacen énfasis en el papel crítico que juegan los sistemas y sus usuarios en un ambiente de Administración por Competencias. Es más importante que nunca el axioma que dice “La gente soportará lo que ellos mismos ayudaron a crear” ya que es por demás significativo que serán los usuarios mismos quienes serán los que a través de los sistemas administrarán la herramienta. Hacen una analogía que menciona básicamente que la relación Sistema-Usuario es como un transplante de órgano, el receptor los rechaza cuando éste siente que no es parte de él.

Basados en lo anterior y respecto a la inmensa cantidad de datos que genera un sistema de competencias (Senn, 1990) pone de manifiesto la necesidad de los sistemas de Información y Documentación en las Organizaciones y en la Administración en general y trae a la palestra la gestión misma de esa información en las organizaciones y sus políticas, tanto dentro de las organizaciones, entre sus usuarios y administrativamente.

Desde los orígenes en la relación entre los Sistemas de Información y su relación con la Organización ya se visualizaban algunos conflictos, aún y cuando esta referencia data de finales de los años setentas, se puede ver que es actual y sigue vigente. (Tardieu, Nancy & Pascot, 1979) ya definían que definir los Sistemas de información necesarios para soportar un proyecto y su administración en una organización es en general una tarea complicada, porque se compone de múltiples procesos que son al mismo tiempo actores en otros subsistemas de la organización y porque el Sistema de Información participa de toda actividad que se desarrolla en dicho medio. Competencias, sabemos ya que es parte de dicho desarrollo, compensación, crecimiento etc. por lo que la relación Competencias-Recurso Técnico tocará aspectos y procesos vitales de la organización y es una aspecto que no se puede quedar fuera de este trabajo de investigación.

La Gestión por Competencias no se reduce a un software. Antes hay que saber cómo adaptarlo a la cultura y formas de trabajo que ya existen en la empresa. (Matthewman, 1997) menciona que no hay que pensar en dicha gestión como un solo proceso, sino varios complementarios o paralelos dirigidos al mismo objetivo: Satisfacer a los involucrados, clientes y *Stakeholders*. Como objetivo último, la gestión por competencias

busca retener el capital intelectual de la organización y gestionarlo para siempre tener accesible a la persona mejor preparada en el momento oportuno al menor costo posible. Tal como lo demuestra esta experiencia, los procesos que hacen posible la gestión por competencias no son totalmente nuevos: normalmente muchos de ellos ya se están poniendo en práctica. Es una buena estrategia introducir nuevos sistemas (con sus prácticas y vocabulario propio) ligándolos a herramientas preexistentes en la organización (en este caso con la gestión por competencias y formación), lo que facilita el empleo y la gestión eficaz del conocimiento.

La cantidad de información, altas, bajas y contenido que se maneja en una empresa referente a una gestión de esta naturaleza, pone en la mira preguntas tales como: El tipo de datos e información que se requiere, cómo hacer que la tecnología facilite la administración por competencias, como se da acceso y es presentada la información (Horak, 2001).

Como cualquier sistema, el análisis y diseño del mismo, para cumplir con sus objetivos, propósitos y funciones se requiere que se realice el análisis y diseño correspondiente del mismo. Normalmente se lleva a cabo en cuatro etapas básicas que son:

- Preliminar de estudio y definición del problema.
- Diseño conceptual.
- Diseño detallado.
- Implantación.

Además de lo anterior se deberán de considerar ciertas pautas para realizar en forma eficaz las etapas anteriores, como son: hacer que los usuarios formen parte del equipo de trabajo, estudiar con mucha atención los costos del sistema, considerar las alternativas para el desarrollo del software, anteponer la relevancia y la selectividad de la información al simple volumen y cantidad, realizar las adecuadas pruebas preliminares del sistema antes de instalarlo, capacitar con sumo cuidado a los operadores y usuarios y documentar en forma escrita y adecuada los sistemas.

Menciona (Gómez, 1999) en su publicación de monografías, que el diseño de interfaces de usuario es una tarea que ha adquirido relevancia en el desarrollo de un sistema. La calidad de la interfaz de usuario puede ser uno de los motivos que conduzca a un

sistema al éxito o al fracaso. Los principios que se presentan son de utilidad para creación de interfaces funcionales y de fácil operación. A pesar de no ser capaces de resolver todos los aspectos propios del contexto con el que se esté trabajando, pueden ser combinados con la prototipación y las aplicaciones de heurísticas de evaluación para facilitar el proceso de diseño.

En resumen de la revisión literaria que se realiza, la cual estuvo enfocada a la relación del usuario con el sistema, más que el desarrollo de los mismos, menciono que la opinión de los usuarios sobre la satisfacción o insatisfacción, deriva directamente de la calidad del servicio que ofrece, de sus características, así como de la información que le proporciona, lo cual constituye un factor muy importante acerca del éxito o fracaso del sistema de cómputo para cubrir las expectativas del usuario. Por lo que no es suficiente que el sistema funcione, es necesario que el servicio que se presta sea satisfactorio para el usuario y que éste así. Por lo que la serie de factores críticos encontrados en este factor se refieren a un buen diseño y funcionalidad en su uso.

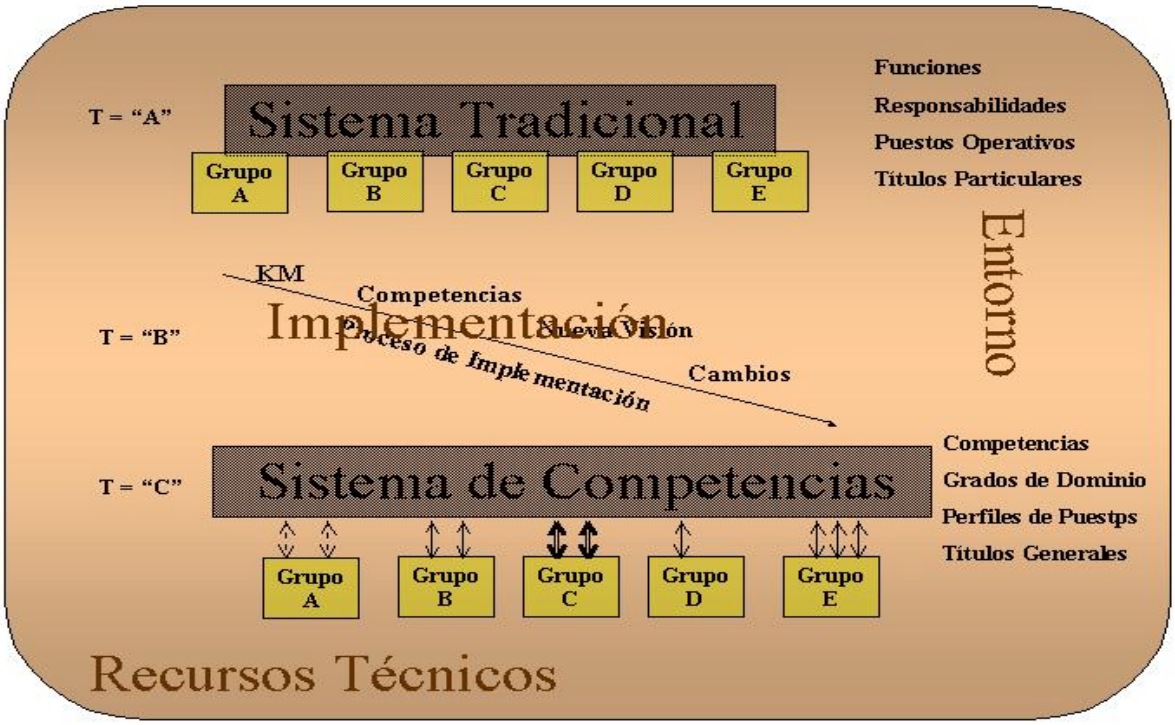
III. Modelo particular

Descripción del modelo

México ya muestra sus indicios de interés por esta nueva forma de gestión de conocimiento, existen empresas diversas que ya planean, están implementando u operan un sistema de gestión de conocimiento como lo es Competencias. Existen empresas de diferentes rubros que ya están en operación que pueden ofrecer información real y de campo, tan valiosa que se puede aprovechar para estudios puntuales en este país. Es por ello el grado de interés y reto de obtener datos empíricos en el entorno mexicano de este campo.

Una oportunidad de esta índole nos la ofrece una empresa del área de Telecomunicaciones donde su marca, productos y servicios son distintivos del segmento, es considerada empresa líder del mercado en comparación al resto de las compañías que surgieron después de la apertura telefónica en México, por lo que su edad al 2001 no supera los 8 años desde que fue conceptualizada. En referencia a la figura 3, La empresa integró un proceso de administración de personal por Competencias, la metodología fue implementada después de trabajar desde sus inicios bajo un esquema clásico de puestos, responsabilidades y funciones.

Fig. 3: Gráfico de representación Sistema Clásico a Sistema por Competencias

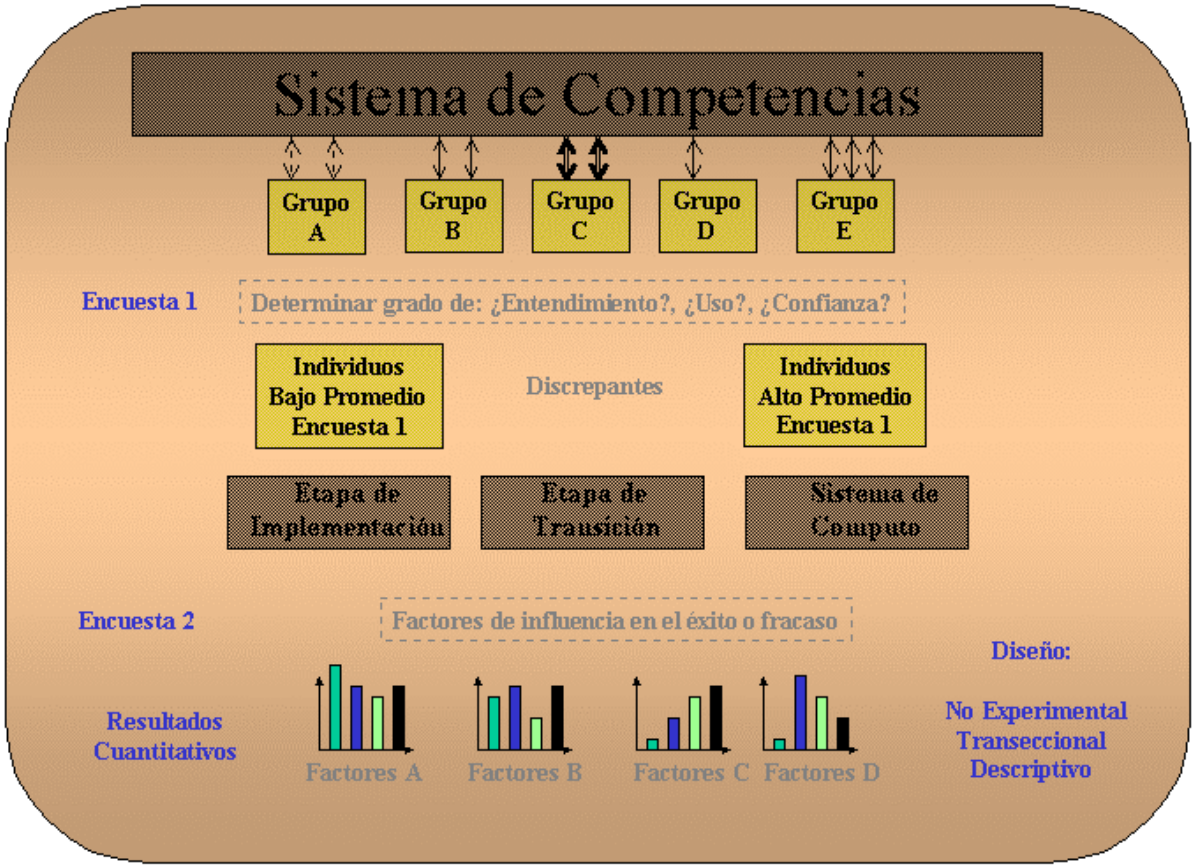


La esencia de esta investigación se basa en históricamente en T="C", pero es necesario conocer que la empresa migró de un sistema tradicional de gestión de personal especificado como T="A", vivió un proceso de implementación coordinado por un consultor externo de reconocimiento internacional T="B", para llegar finalmente y la fecha de este trabajo a la operatibilidad del sistema de gestión T="C".

Los grupos especificados en la figura 3 en T="A", son los mismos que participaron en el proceso de implementación T="B" y en la operación actual T="C". La investigación y óptica de este trabajo se basan en el sustento de toda la revisión de literatura y justificación y dan forma a la siguiente figura que estable el Modelo Particular que enmarca esta investigación.

Fig. 4: Modelo Particular

Modelo Particular



En referencia a la figura 3, es importante volver a mencionar que esta investigación estará situada en T="C" y para explicar el modelo particular expuesto en la figura 4, se puede mencionar que en la división de la empresa mexicana donde se hará el análisis, la mayoría del personal se encuentra ya integrado al plan de desarrollo profesional enmarcado por Competencias, los grupos aquí expresados (Grupo A, B, C, etc.) son Subdirecciones de área que serán sometidas a un análisis por medio de los resultados de la Encuesta 1, con el fin de encontrar discrepancias, representados gráficamente por diferentes líneas de conexión entre los grupos y el sistema único corporativo, bajo las variables de entendimiento, uso y confianza del sistema de gestión. La representación gráfica de los grupos de individuos de Bajo y Alto promedio de la encuesta 1 al centro del esquema, representa el conjunto de personal de los diferentes grupos de Subdirección discordantes como resultado esperado a las variables antes mencionadas.

Como siguiente paso de la investigación y solo enfocada al universo reducido de grupos discrepantes, Grupos de Bajo y Alto promedio de la encuesta 1, se aplicará una segunda encuesta basada en preguntas abiertas, que tiene el fin de determinar estadísticamente los factores críticos de influencia al éxito o fracaso que perciben en su momento respecto a Proceso de Implementación, Etapa de transición y Sistema de Cómputo.

El procesamiento de la información de la segunda encuesta, nos dará la forma estadística respecto a los factores críticos que influyen en los grupos analizados para operar en discrepancia en el uso día a día del método, esto se representa en las gráficas de variables (A, B, C y D) de barras tituladas como “Resultados Cuantitativos”.

En resumen se puede indicar que el modelo de investigación se centra en tres etapas:

ETAPA 1: Encuesta 1

Basándose en la teoría de sistemas de Gestión por Competencia, se definirá una encuesta que ayude determinar entre el universo de usuarios de la organización los grupos de individuos discrepantes en entendimiento, uso y confianza.

ETAPA 2: Encuesta 2

Quizás la etapa más crítica de la investigación, donde se trabajará sobre la base de toda la teoría encontrada sobre Metodología de Implementación, Administración del Cambio y Recursos Técnicos en la construcción de una encuesta que permita extraer de los individuos, el conjunto de variables más significativas de influencia al éxito o fracaso de los grupos discrepantes seleccionados. La encuesta debe de ser práctica pero puntual en los factores-variables a analizar, esto debido a que será la plataforma y fuente de información para representar los resultados de la investigación.

ETAPA 3: Resultados Cuantitativos

Aplicadas las encuestas al total del personal de los grupos de individuos discrepantes, los resultados se evaluarán con el objetivo de encontrar sobre las variables significativas la imagen estadística que ayude a describir la situación entre los grupos en torno a los factores y variables de influencia para la elaboración de la investigación, comprobación de hipótesis y conclusiones del caso.

Hipótesis

Son cuatro las hipótesis que se derivan del modelo particular y preguntas de la investigación:

H-I. Existen discrepancias de entendimiento, uso y confianza del Sistema de Competencias entre los individuos que conforman los grupos gerenciales de una misma organización.

H-II. Son las variables de alineación del sistema de gestión a la estrategia de la empresa, diseño y conformación de rutas, competencias y perfiles de los empleados y los planes estratégicos para el desarrollo y administración integral del sistema que se presentan en el Proceso de Implementación, las que influyen directamente en las discrepancias de entendimiento, uso y confianza para obtener el éxito o fracaso de un Sistema de Competencias.

H-III. Son las variables de comunicación, rol y liderazgo de la gerencia y cuerpo directivo así como resistencia y temor al cambio que se presentan en la Etapa de Transición, las que influyen directamente en las discrepancias de entendimiento, uso y confianza para obtener el éxito o fracaso de un Sistema de Competencias.

H-IV. Son las variables de diseño y funcionalidad que presentan los Sistemas de Cómputo, las que influyen directamente en las discrepancias de entendimiento, uso y confianza para obtener el éxito o fracaso de un Sistema de Competencias.

IV. Método de investigación

Descripción general del caso de estudio

Desde la liberalización de las Telecomunicaciones en México, ésta ha tomado diversos pasos críticos: la privatización del monopolio estatal Telmex, la implementación de una ley moderna de telecomunicaciones, la introducción de competencia en el mercado de larga distancia en 1996, la apertura del mercado de datos y la incipiente apertura del servicio local y larga distancia a la competencia.

La empresa donde se realiza la investigación y a raíz de esta apertura, nace a mediados de los noventas como la razón de la alianza entre fuertes grupos financieros en México y de tecnología en Estados Unidos, construyendo una red e infraestructura de alta tecnología a nivel nacional. De ese tiempo a la fecha y en términos de esta investigación, la empresa ya se encuentra consolidada en el mercado nacional, cuenta con presencia nacional y sus grandes centros de trabajo están en las principales ciudades de México.

Su estructura organizacional es variada, esto es, se pueden encontrar grupos estructurados de manera funcional, producto, región y procesos, centralizados y distribuidos según las necesidades del departamento. Su estructura jerárquica no es de numerosos niveles entre el Director General y personal operativo. La diversidad de estudios entre sus empleados es variada, aunque centrada en personas de telecomunicaciones, sistemas e información; más es común encontrar otros tipos de profesionistas aún y cuando la base de la empresa son los servicios de tecnología y telecomunicaciones.

Su estructura de personal inicial estuvo basada en un fuerte y apresurado proceso de contratación de personal, debido que al igual que esta empresa, el resto de las mismas que participaron en la apertura, luchaban por atraer personal a sus estructuras organizacionales también de recién creación.

Cuatro años después de que la empresa surgiera dentro de la industria de las telecomunicaciones en México y después de revisar los imperativos estratégicos que la

sustentarían, fue como se generaría una nueva forma de visualizar el negocio basándose en el capital humano.

El nuevo sistema de gestión de personal, basado en competencias, fue visualizado como una oportunidad para revalorar a las personas que trabajaban en la empresa y lograr mayores grados de satisfacción laboral. Si la persona tenía una serie de competencias que se pudiesen medir de manera objetiva sería más eficiente y justa la evaluación del desempeño, por lo que las compensaciones serían una justa retribución del trabajo. Si al mismo tiempo, existían evidencias de competencia en los candidatos a un puesto, sería más fácil tomar la decisión de contratar a la persona indicada para el mismo y además las habilidades, actitudes y conocimientos que hicieran falta serían fácilmente detectados y una capacitación sería dada en las áreas y a las personas que los necesitaran. Al tener personal adecuado, competente y en constante evolución sería más fácil y propicio para fomentar un ambiente de *empowerment* entre los empleados de todos los niveles. Todo lo anterior traería consigo una oportunidad muy grande de mejorar los niveles de retención del personal en una competida industria de las telecomunicaciones.

Una empresa que deriva sus beneficios y operación en servir a la gente tiene que sustentar toda su estrategia en formar un grupo de personas capaces de ser lo suficientemente flexibles como para tener el dinamismo que el mercado requiere. Una organización flexible, de estructura dinámica, enfoque de servicio, y disponibilidad para adecuarse a las nuevas reglas de juego de la industria requiere de una manera innovadora de administrarse, conseguir como empresa sus objetivos, misión y visión a través de un factor por demás importante, su gente.

Tipo de estudio

En este capítulo se describe qué se utilizó para esta investigación basándose en las serie de hipótesis y objetivos descritos en esta investigación. Con el respaldo de (Hernández, Fernández & Baptista, 1991a), que se enfoca a describir un panorama del estado de diversas variables en uno o más grupos de personas en un determinado momento se seleccionó un estudio No Experimental con diseño Transeccional y de tipo Descriptivo para la investigación.

			Descriptivo
	Transeccional	→	Correlacional
No Experimento →			
			Tendencia
	Longitudinal	→	Evolución
			Panel

Siguiendo en la descripción de (Hernández, Fernández & Baptista, 1991b), se cataloga como no experimental al no manipular deliberadamente las variables, esto es, en esta investigación se observarán los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, en un momento dado para posteriormente analizar los resultados.

Se describirán situaciones existentes no provocadas intencionalmente por el Investigador. Al establecerse esta definición se entiende que éste, no tiene manera de controlar y/o influir sobre las variables.

Al ser transeccional, se entiende que se recolectará información a través de las encuestas ya mencionadas, en un momento y tiempo dado, los resultados de las mismas reflejarán su incidencia y interrelación en dicho momento.

Respecto a ser descriptivo, se tomó ya que se tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables.

Cabe recordar que se presentará en esta investigación, un panorama del un Sistema de Competencias ya operando, respecto a una o más variables, en uno o más grupos de individuos en un momento dado, para poder hacer finalmente comparaciones entre grupos y subgrupos de donde arrojen los resultados que se esperan respecto a las hipótesis planteadas, delimitadas en su totalidad por el modelo particular que plantea el investigador.

Población

El estudio se realizará en una empresa mexicana de telecomunicaciones, que tiene un sistema de Competencias operando desde hace más de 3 años, la población a investigar está compuesta de 330 empleados que están adscritos al programa de gestión por competencias, esto es, los empleados tienen más de 1 año laborando para la empresa y han participado por lo menos en una ocasión en el rol de alta y consulta de sus perfiles por Competencias. Será indistinto para la selección de la población su escolaridad, edad y sexo, simplemente que sean partícipes del sistema de gestión.

La muestra objetivo para la Encuesta 1, se deduce del universo total de 330 empleados, que es de: 88 Empleados, bajo las siguientes condiciones[1] y que representa 27% del universo total.

<u>Muestra para Encuesta 1</u>

Tamaño de la población = 330 empleados
Error máximo aceptable = 5%
Porcentaje estimado de la muestra = 95%
Nivel de deseado de confianza = 99%

La selección de la muestra fue determinística no aleatoria y se llevó a cabo bajo una elección de conveniencia (Salking, 1998) donde todos los elementos muestrales de la población serán seleccionados bajo estricto juicio personal del investigador.

[1] Resultado obtenido a través del Software STATS desarrollado por COMUNICOMETRÍA, S.C. como anexo de libro (Hernández, Fernández & Baptista, 1991)

Para la Encuesta 2 el universo se reduce solamente al número máximo de individuos aplicados en la Encuesta 1, que en este caso fueron 88, fijándose como objetivo el máximo número posible de encuestas, dada la selecta y reducida población que se obtendría de la primera etapa.

Los resultados obtenidos en campo para esta segunda encuesta donde se evaluaron a 72 de los 88 individuos se anexan a continuación[2]:

Muestra para Encuesta 2

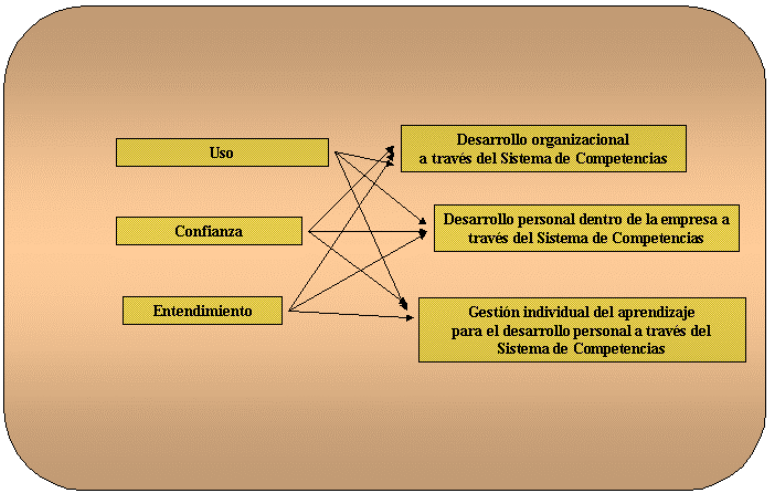
Tamaño de la población = 88 empleados
Error máximo aceptable = 2%
Porcentaje estimado de la muestra = 95%
Nivel de deseado de confianza = 95%

Diseño de las encuestas

Para la operación de variables para las Encuestas 1 y 2, basándose en (Hernández, Fernández & Baptista, 1991c) se resume una relación causal multivariada la que se analiza en las figuras 5 y 6.

[2] Resultado obtenido a través del Software STATS desarrollado por COMUNICOMETRÍA, S.C. como anexo de libro (Hernández, Fernández & Baptista, 1991)

Fig. 5: Relación de variables “Encuesta 1”



Para el manejo de esta relación en la Encuesta 1, se elaboró una reactivo de escalamiento tipo Lickert (Hernández, Fernández & Baptista, 1991d) de 5 niveles descritos de la siguiente manera: Definitivamente sí, Probablemente sí, Indeciso, Probablemente no y Definitivamente no.

Enfocándose a identificar de los encuestados Entendimiento, Uso y Confianza en el Sistema de Competencias preponderantes en el desarrollo personal, de la empresa u organización así como la gestión individual a través de este instrumento.

Las afirmaciones relacionadas con el Entendimiento se describen a continuación:

Entiendo la forma de cómo se dará el desarrollo organizacional a través del Sistema de Competencias implementado en la Compañía	**Definitivamente sí**	**Probablemente sí**	**Indeciso**	**Probablemente no**	**Definitivamente no**
Entiendo la mecánica a seguir a partir de la medición y obtención de resultados en el Sistema de Competencias para aspirar a otros puestos dentro de la empresa.	**Definitivamente sí**	**Probablemente sí**	**Indeciso**	**Probablemente no**	**Definitivamente no**
Entiendo como cerrar mis brechas de aprendizaje para cumplir con el perfil de mi puesto actual a través del Sistema de Competencias.	**Definitivamente sí**	**Probablemente sí**	**Indeciso**	**Probablemente no**	**Definitivamente no**

Las afirmaciones relacionadas con el Uso se describen a continuación:

Uso el Sistema de Competencias como medio de retroalimentación de mi perfil respecto al puesto que actualmente ocupo.	**Definitivamente sí**	**Probablemente sí**	**Indeciso**	**Probablemente no**	**Definitivamente no**
Considero el uso del Sistema de Competencias como la herramienta adecuada para determinar lo que la empresa requiere de su gente a favor del crecimiento organizacional.	**Definitivamente sí**	**Probablemente sí**	**Indeciso**	**Probablemente no**	**Definitivamente no**
Uso el Sistema de Competencias como base de referencia para trazar mi desarrollo en la empresa hacia otros puestos.	**Definitivamente sí**	**Probablemente sí**	**Indeciso**	**Probablemente no**	**Definitivamente no**

Las afirmaciones relacionadas con la Confianza se describen a continuación:

Confío en los resultados que se obtienen a través del Sistema de Competencias sobre mi perfil respecto al puesto que ocupo actualmente.	**Definitivamente sí**	**Probablemente sí**	**Indeciso**	**Probablemente no**	**Definitivamente no**
Confío en la utilidad actual y futura del Sistema de Competencias implementado en la compañía en su objetivo de desarrollo organizacional.	**Definitivamente sí**	**Probablemente sí**	**Indeciso**	**Probablemente no**	**Definitivamente no**
Confío en el Sistema de Competencias como fuente de gestión individual enfocada a mi desarrollo dentro de la organización hacia nuevos puestos	**Definitivamente sí**	**Probablemente sí**	**Indeciso**	**Probablemente no**	**Definitivamente no**

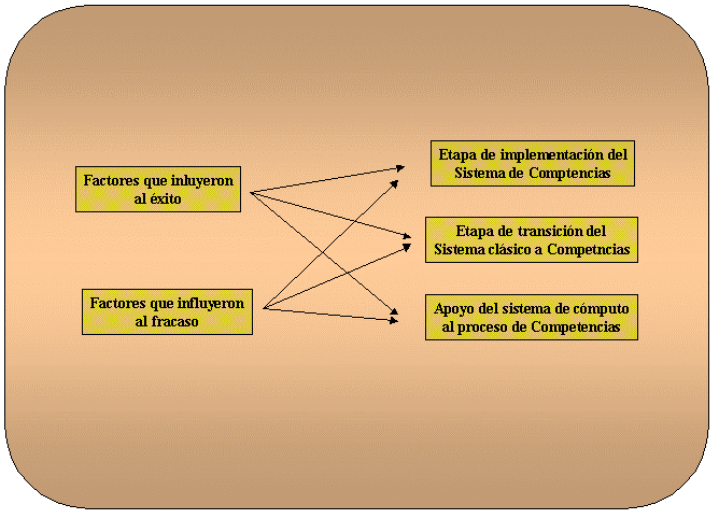
La encuesta integral aplicada se puede encontrar en la sección de anexos.

En la Encuesta 2, se utilizó para extraer, a través de preguntas abiertas, los factores de influencia al éxito ó fracaso, para proceder a realizar un análisis de contenido, citando a (Hernández, Fernández & Baptista, 1991e), menciona que este método sirve para obtener tendencias y patrones en el contenido de sus respuestas, rescatando variables de injerencia de cada encuesta, acomodando los resultados por frecuencias de respuestas similares en contenido, contexto y semántica.

La Encuesta 2 se aplicó a los individuos analizados por la Encuesta 1, realizándose un reactivo de tres preguntas abiertas, con el fin de obtener para obtener las variables que

influyeron al éxito o fracaso del Sistema de Competencias, desde la perspectiva de Metodología de Implementación, Etapa de Transición y Sistema Computacional, ver figura 6.

Fig. 6: Relación de variables "Encuesta 2"



El diseño de la Encuesta 2 que tuvo como objetivo para recabar de los individuos los factores críticos que influyeron éxito y fracaso del Sistema de Competencias, respecto al periodo de implementación, la etapa de transición y su relación con el sistema de cómputo usado para la administración de la herramienta, estuvo planteada de la siguiente manera:

Pregunta abierta para que describan los aspectos críticos durante la Implementación del Sistema de Competencias.

- Por favor indique en la columna que corresponda aquellos **aspectos generales que usted identifica que fueron críticos o estuvieron presentes** durante la **etapa de implantación** por parte de los consultores, la empresa así como la dirección y que influyeron en la opinión que usted tiene en este momento sobre **el éxito o fracaso del sistema de Gestión por Competencias**.

Etapa de Implantación del Sistema de Competencias		
Aspectos críticos que influyeron al éxito		**Aspectos críticos que influyeron al fracaso**

Pregunta abierta para que describan los aspectos críticos durante la transición del modelo clásico al de Competencias.

- Por favor indique en la columna que corresponda aquellos **aspectos generales que usted identifica que fueron críticos o estuvieron presentes** durante la **etapa de transición administrativa del sistema tradicional al actual de competencias** por parte de los consultores, la empresa así como la dirección y que influyeron en la opinión que usted tiene en este momento sobre **el éxito o fracaso del sistema de Gestión por Competencias**.

Etapa de transición del sistema tradicional al Sistema de Competencias		
Aspectos críticos que influyeron al éxito		**Aspectos críticos que influyeron al fracaso**

Pregunta abierta para que describan los aspectos críticos de influencia del sistema computacional en soporte al modelo de Competencias.

- Por favor indique en la columna que corresponda aquellos **aspectos generales que usted identifica que fueron críticos o estuvieron presentes** en **el sistema computacional que soportó la implantación y ahora la operación** que elaboró el grupo de IT de la empresa y que influyeron en la opinión que usted tiene en este momento sobre **el éxito o fracaso del sistema de Gestión por Competencias**.

Sistema Computacional de apoyo para el manejo de Competencias		
Aspectos críticos que influyeron al éxito		**Aspectos críticos que influyeron al fracaso**

A través de este segundo reactivo y basándonos en un análisis de contenido, se obtendrán los factores críticos que cada uno de los encuestados describa desde su óptica y en dicho momento sobre la metodología y gestión del programa de Competencias operando en la empresa.

Definición y operación de variables

A manera de resumen de todo lo anterior explicado, se puede decir que:

Encuesta 1

- Uso: Juicio del individuo en el nivel de uso del sistema de competencias respecto a su desarrollo personal, de la empresa u organización y su gestión individual.

- Confianza: Juicio del individuo en el nivel de confianza que tiene sobre el sistema de competencias respecto a su desarrollo personal, de la empresa u organización y su gestión individual.

- Entendimiento: Juicio del individuo en el nivel de entendimiento que tiene sobre el sistema de competencias respecto a cómo se da su desarrollo personal, de la empresa u organización y su gestión individual.

Encuesta 2

- Etapa de Implementación: Corresponde a la etapa de arranque en la empresa de esta iniciativa, su proceso de gestación, formación, validación y hasta el fin de la conceptualización para iniciar en sí su operación.

- Etapa de transición: Pertenece a la etapa de cambio del entorno organizacional y administrativo en el que los individuos se vieron envueltos al migrar de un sistema clásico de administración de personal a un de Gestión de Conocimiento como lo es Competencias.

- Sistema de Cómputo: Se concentra en el recurso técnico habilitado y diseñado para soportar la administración, gestión y publicación de la información, contenido y resultados de la metodología en general aplicada operativamente a los empleados.

Relación de resultados entre Encuesta 1 y Encuesta 2

- Se identificarán a partir de la Encuesta 1, grupos de individuos discrepantes POSITIVOS en Uso, Confianza y Entendimiento del Sistema de Competencias, y se analizarán sus respuestas de la Encuesta 2, respecto a las variables que mencionen de ÉXITO y/o FRACASO durante la Etapa de Implementación del Sistema de Competencias en la empresa.

- Se identificarán a partir de la Encuesta 1, grupos de individuos discrepantes NEGATIVOS en Uso, Confianza y Entendimiento del Sistema de Competencias, y se analizarán sus respuestas de la Encuesta 2, respecto a las variables que mencionen de ÉXITO y/o FRACASO durante la Etapa de Implementación del Sistema de Competencias en la empresa.

- Se identificarán a partir de la Encuesta 1, grupos de individuos discrepantes POSITIVOS en Uso, Confianza y Entendimiento del Sistema de Competencias, y se analizarán sus respuestas de la Encuesta 2, respecto a las variables de ÉXITO y/o FRACASO durante la Etapa de transición del sistema clásico al de Competencias en la empresa.

- Se identificarán a partir de la Encuesta 1, grupos de individuos discrepantes NEGATIVOS en Uso, Confianza y Entendimiento del Sistema de Competencias, y se analizarán sus respuestas de la Encuesta 2, respecto a las variables de ÉXITO y/o FRACASO durante la Etapa de transición del sistema clásico al de Competencias en la empresa.

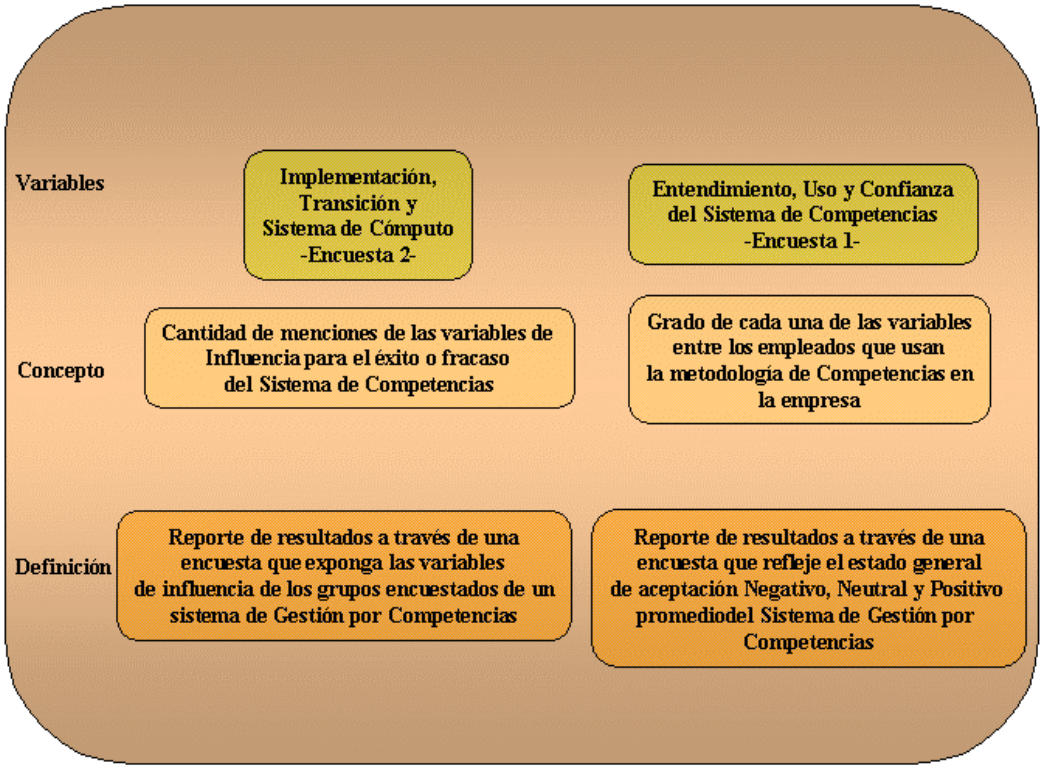
- Se identificarán a partir de la Encuesta 1, grupos de individuos discrepantes POSITIVOS en Uso, Confianza y Entendimiento del Sistema de Competencias, y se analizarán sus respuestas de la Encuesta 2, respecto a las variables de ÉXITO y/o FRACASO en las que influyó el Sistema de Cómputo de apoyo a Competencias en la empresa.

- Se identificarán a partir de la Encuesta 1, grupos de individuos discrepantes NEGATIVOS en Uso, Confianza y Entendimiento del Sistema de Competencias, y se analizarán sus respuestas de la Encuesta 2, respecto a las variables de ÉXITO y/o FRACASO en las que influyó el Sistema de Cómputo de apoyo a Competencias en la empresa.

- Adicional a lo anterior, se identificarán a partir de la Encuesta 1, grupos de individuos PROMEDIO que servirán como base de referencia y análisis de resultados en las comparativas finales entre individuos NEGATIVOS y POSITIVOS en Uso, Confianza y Entendimiento del Sistema de Competencias, para cada una de las variables de la Encuesta 2.

En la Figura 7 se describe la etapa final de procesamiento y análisis de las encuestas y en soporte a las hipótesis H-I, H-II, H-III y H-IV.

Fig. 7: Operatibilidad de Variables final entre Encuesta 1 y Encuesta 2



Estrategia de recolección de Datos

La empresa mexicana del sector de las telecomunicaciones en la que se hará la investigación, proporcionará a través de su departamento de Recursos Humanos y las diferentes Direcciones de áreas el acceso a información histórica, metodología utilizada y sistemas de soporte a Competencias, por igual y sobre todo a cada uno de los empleados de las divisiones que están bajo el modelo de competencias para la aplicación de las encuestas.

Además, se facilitará el uso de herramientas internas como el correo electrónico, teléfono, Intranet y facilidades en general para la distribución de encuestas entre las distintas facilidades de la empresa.

Definición de Recursos

La empresa en donde se hará la investigación cuenta con los recursos necesarios computacionales y de difusión para realizarla.

Aunado a esto, se cuenta con el apoyo interno de Recursos Humanos y las Direcciones de área para facilitar los medios, información y permisos para realizar la investigación, con el único requisito de no proporcionar información estratégica que la Dirección así considere y lo dicte su código de ética.

En varios acercamientos y por las características de la investigación, no se ven inconvenientes en cuanto a medios, información y permisos para conllevar con éxito este estudio de Tesis.

V. Análisis de resultados

En esta parte del documento se describirán los hallazgos encontrados en el campo de investigación, a través de la aplicación de las dos encuestas antes explicadas y la comparación de variables, estadísticas, tendencias y resultados que arrojan las mismas.

Es importante recalcar, como se muestra en la tabla 3, la distribución y características generales de los individuos analizados finales a partir de la Encuesta 2. Esta distribución, si bien es aleatoria, destaca el alto y total porcentaje de personas con estudios de licenciatura o mayor, edades entre los 25 a 35 años y en su mayoría casados. La población en la empresa es por lo tanto de un perfil joven, profesionista y en la etapa de inicio familiar.

Tabla 2: Datos demográficos de la población estudiada

GENERO	
Hombres	73 %
Mujeres	27 %
EDAD	
25-35 años	86 %
36-46 años	14 %
Más de 46 años	0 %
ESTADO CIVIL	
Soltero	31%
Casado	67 %
Divorciado	2 %
ESCOLARIDAD	
Preparatoria	0 %
Licenciatura	72 %
Maestría	28%
Doctorado	0 %
AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL	
1-5 años	22 %
6-10 años	51 %
11-20 años	24 %
más de 20 años	3 %
NIVEL DENTRO DE LA EMPRESA	
Gerente	18 %
Empleado	82 %

Resultados generales encontrados en caso de estudio – Encuesta 1

Retomando el objetivo de la encuesta 1, ya descrito en capítulos anteriores, se resume que su intención fue recabar de la población en general, grupos de individuos discrepantes en las variables de Uso, Confianza y Entendimiento respecto al operación actual del sistema de competencias.

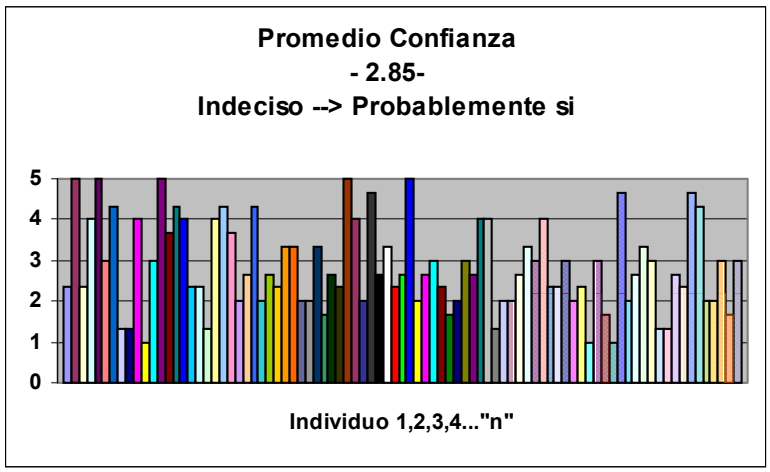
Para lograr este objetivo, se procedió a recabar a partir de las selecciones de nivel del escalamiento tipo Lickert de las encuestas de cada individuo, su valor a través de una ponderación de los resultados de la encuesta de bajo el siguiente peso:

Definitivamente sí: 1
Probablemente sí: 2
Indeciso: 3
Probablemente no: 4
Definitivamente no: 5

Presentación de datos Encuesta 1:

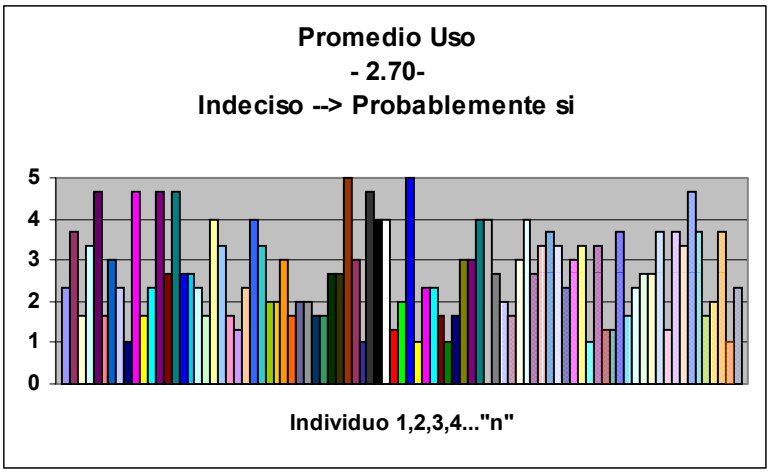
- Distribución promedio obtenida de las tres preguntas concernientes a Confianza (figura 8).

Fig. 8: Resultados de Encuesta 1 "Promedio Confianza"



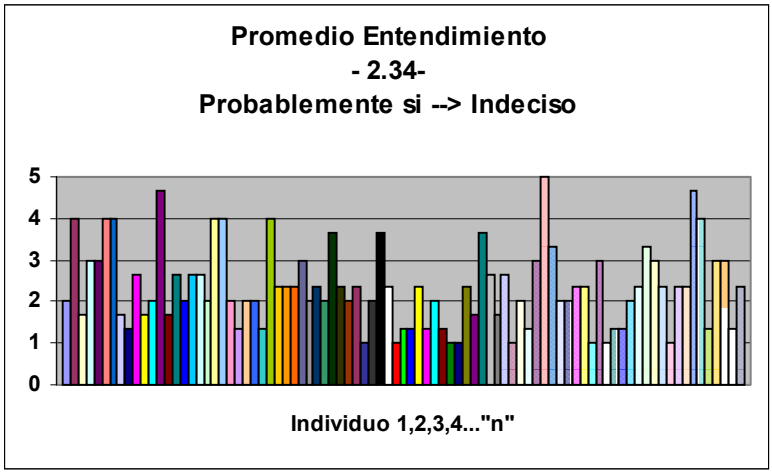
- Distribución promedio obtenida de las tres preguntas concernientes a Uso: (figura 9).

Fig. 9: Resultados de Encuesta 1 “Promedio Uso”



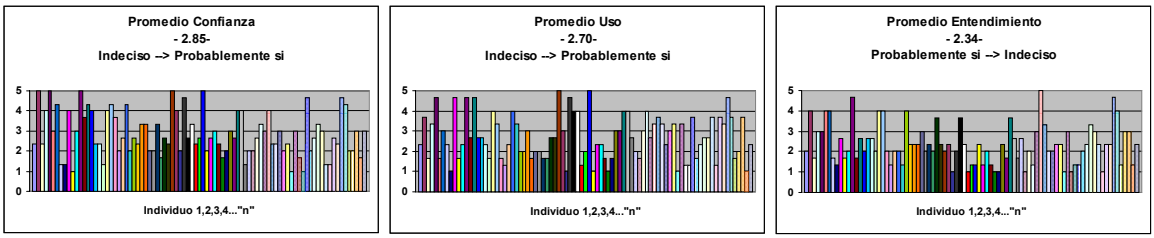
- Distribución promedio obtenida de las tres preguntas concernientes a Entendimiento: (figura 10).

Fig. 10: Resultados de Encuesta 1 “Promedio Entendimiento”



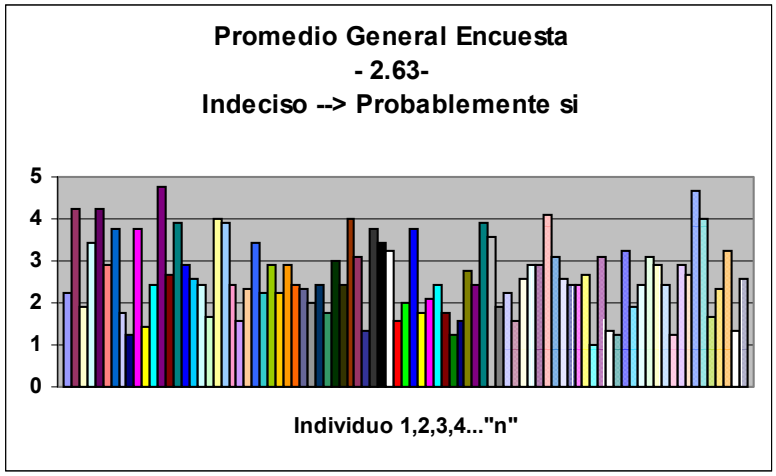
- Análisis integral de comportamiento de las respuestas promedio de Uso, Confianza y Entendimiento (Figura 11)

Fig. 11: Resultados Integrales “Promedios de cada variable Encuesta 1”



- Promedio de la media de cada una de las tres preguntas referentes a Uso, Entendimiento y Confianza (Figura 12)

Fig. 12: Resultados “Promedio general de Encuesta 1”



Análisis de datos y conclusiones Encuesta 1:

De estas dos últimas presentaciones se puede ver que no existe un comportamiento o patrón definido entre las respuestas individuales de Uso, Confianza y Entendimiento, aun y cuando los promedios de cada uno de ellos oscila entre los pesos 2 y 3, entendiéndose por ello un margen entre la indecisión y el probablemente si, para cada una de las respuestas, no se puede determinar un conducta única o patrón entre las respuestas de los individuos.

De entrada se puede afirmar que no existirán conductas homogéneas de Uso, Entendimiento y Confianza a la vez entre varios individuos, en otras palabras se describen relaciones variadas entre las tres dimensiones sin un patrón específico a la alta, baja o promedio.

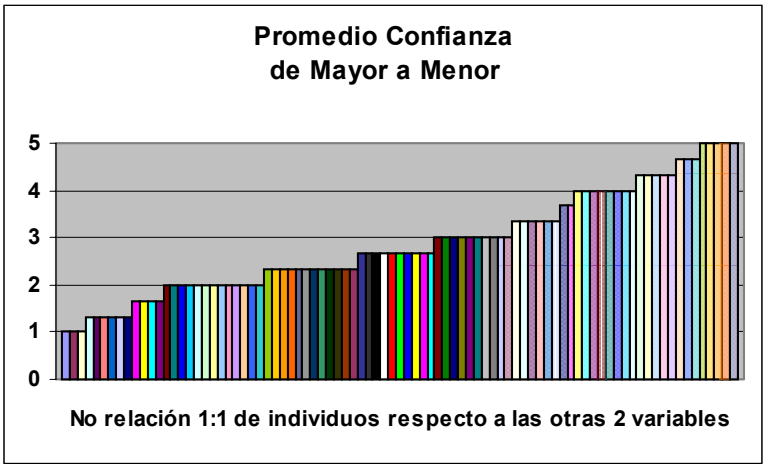
Dado el resultado anterior, se decidió hacer un par de análisis sobre los resultados de la Encuesta 1:

Primero una ponderación individual para cada una de las variables en Entendimiento, Uso y Confianza, con el fin de determinar un patrón específico, no por individuo esta vez si no para identificar una la relación entre el comportamiento de las otras dos variables a la vez.

Como segunda parte y posterior a la ponderación individual, se hará sobre el promedio de las tres variables para cada uno de los individuos, esto es, el promedio de la media de cada una de las tres preguntas referentes a Uso, Entendimiento y Confianza y presentando los datos de menor (Definitivamente si) a mayor (Definitivamente no).

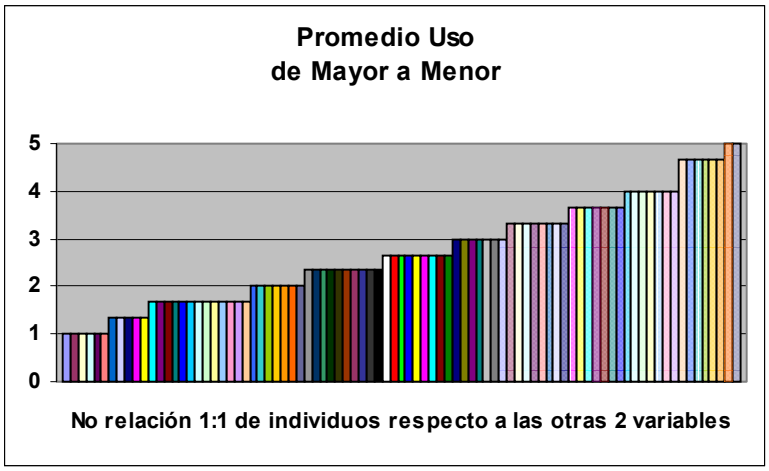
- Promedio ponderado de mayor a menor Confianza de cada una de las tres preguntas sobre la variable (Figura 13).

Fig. 13: Resultados de Encuesta 1 "Promedio Ponderado de Confianza"



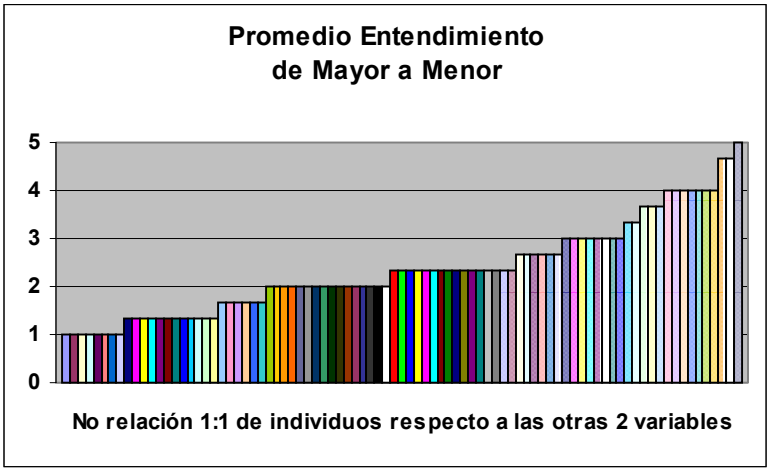
- Promedio ponderado de mayor a menor Uso de cada una de las tres preguntas sobre la variable (Figura 14).

Fig. 14: Resultados de Encuesta 1 “Promedio Ponderado de Confianza”



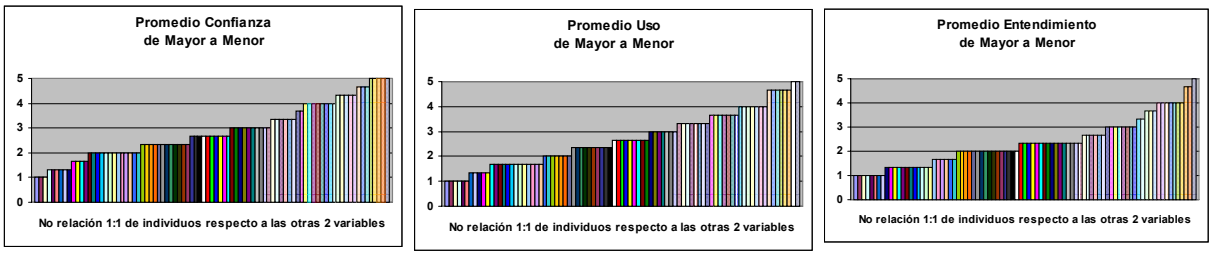
- Promedio ponderado de mayor a menor Entendimiento de cada una de las tres preguntas sobre la variable (Figura 15).

Fig. 15: Resultados de Encuesta 1 “Promedio Ponderado de Entendimiento”



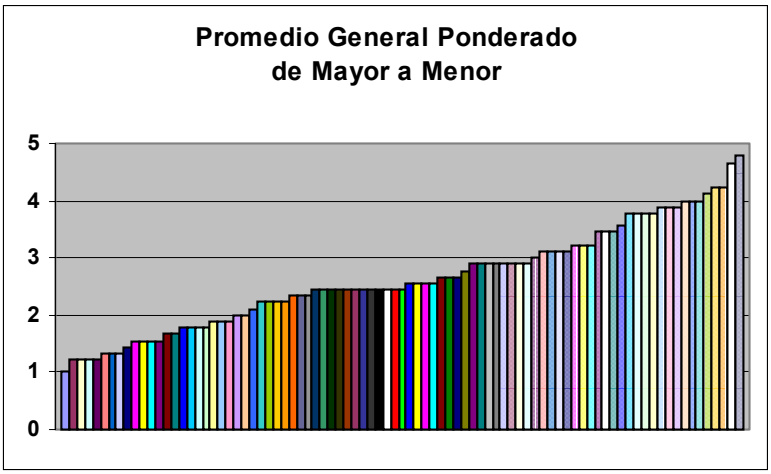
- Análisis integral de comportamiento de las respuestas promedio ponderado de Uso, Confianza y Entendimiento (Figura 16)

Fig. 16: Resultados Integrales "Promedios Ponderados de cada variable Encuesta 1"



- Promedio ponderado de mayor a menor de las 9 preguntas referentes a Uso, Entendimiento y Confianza (Figura 17)

Fig. 17: Resultados Integrales "Promedios Ponderados de las 9 preguntas Encuesta 1"



Los resultados numéricos de todas estas figuras pueden ser encontrados en la sección de anexos, donde se presentan una a una las respuestas registradas por los individuos.

Como una observación de esta serie de ponderaciones, podemos indicar de la figura 16 que existe una marcada frecuencia y dispersión similar de frecuencia de respuestas de cada una las preguntas entre las tres variables, como se indicó con anterioridad, esto no tiene una relación a cada individuo.

Otro aspecto importante observado, es que existe una tendencia mínima negativa en el grado de Confianza respecto a las variables de Uso y Entendimiento. A su vez una tendencia mínima positiva en el grado de Entendimiento respecto a las variables de Confianza y Uso.

El objetivo de esta encuesta, no es encontrar estos patrones o su correlación con los hallazgos de la encuesta 2, pero es importante hacer notar estas pautas, que serán significativos en las conclusiones finales y evidencias de comportamiento en el análisis de contenido del segundo asertivo.

Lo que sí se realizó, para cumplir con el objetivo de esta etapa de la investigación, es realizar la identificación de individuos promedio POSITIVOS y NEGATIVOS respecto al Uso, Entendimiento y Confianza sobre el sistema de Competencias. Para ello, se escogió un grupo de individuos que en promedio sus respuestas estuvieron entre los rangos de 1= Definitivamente sí y 2 = Probablemente sí, además de individuos que sus respuestas promedio estuvieron entre los rangos de 5 = Definitivamente no y 4 = Definitivamente no, para agrupar a los POSITIVOS y NEGATIVOS respectivamente.

Candidatos de aplicación de Encuesta 2 – Grupo Positivo:

Definitivamente sí: *1*

→ *Promedio de respuestas de Uso, Entendimiento y Confianza.*

Probablemente sí: *2*

Candidatos de aplicación de Encuesta 2 – Grupo Negativo:

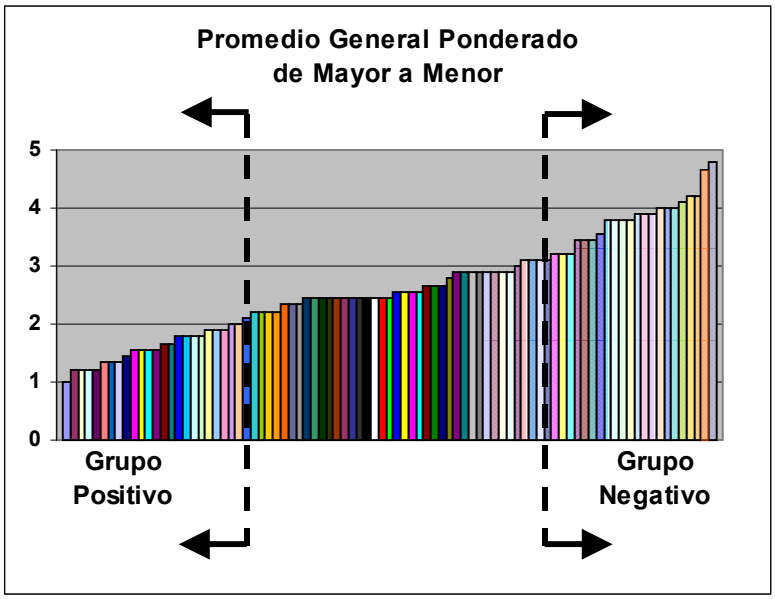
Probablemente no: *4*

→ *Promedio de respuestas de Uso, Entendimiento y Confianza.*

Definitivamente no: *5*

Ver figura 18 para observar la base de selección de individuos, por igual en la tabla de referencia de resultados de la Encuesta 1 en anexos se puede también ver la selección de cada una de las encuestas / individuos.

Fig. 18: Selección de grupos de individuos Positivos y Negativos en Uso, Entendimiento y Confianza promedio de la Encuesta 1



Individuos Positivos:	23	Promedio respuestas:	1.55
Individuos Negativos:	16	Promedio respuestas:	4.02
Individuos Promedio:	47	Promedio respuestas:	2.69

Anexo a la evidencia gráfica de resultados de la Encuesta 1, se realizó una prueba estadística para comprobar la discrepancia entre los grupos de individuos seleccionados. Para ello se utilizó, (Hernández, Fernández & Baptista, 1991f) una prueba denominada “t” de Student, como una prueba estadística para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias. A través de este análisis estadístico se comprobará la diferencia entre los grupos de individuos seleccionados, basándonos en promedio de sus respuestas recabas en el reactivo 1.

- Desarrollo de prueba “t” de Student en la tabla 3

Tabla 3: Prueba “t” de Student

T DE STUDENT - PRUEBA DE HIPÓTESIS

Hipótesis: Existen grupos discrepantes en Uso, Confianza y Entendimiento en el sistema de competencias implementado

Hipótesis Nula: No existen grupos discrepantes en Uso, Confianza y Entendimiento en el sistema de competencias implementado

	media "P"	Desviación Estándard	Tamaño Grupo Positivo (nP)
Grupo POSITIVO	1.55	0.275196615	23

	media "N"	Desviación Estándard	Tamaño Grupo Negativo (nN)
Grupo NEGATIVO	4.02	0.325130553	16

Población: 330 **Muestra:** 87 **Porcentaje:** 26%

DESARROLLO T DE STUDENT

media "N" - media "P": 2.47

Razón Desv. Std / nP	0.003292747 +
Razón Desv. Std / nN	0.006606867
Suma aritmétrica	0.009899614
Raíz cuadrada de resultado	0.099496805

"t" de Student es la razón de: **Diferencia de medias "N" y "P" / Raíz cuadrada de resultado**

t = 24.82601

Grados de Libertad: (nP+ nN) - 2 **37**

Distribución "t" de Student*	**Grado de Libertad**	**Nivel de Confianza .05**	**Nivel de Confianza .01**
	35	**1.6896**	**2.438**

Conclusión: Dado que t (24.82601) es MUCHO mayor que los niveles de confianza se puede confirmar la hipótesis

* Hernández, R; Fernández, C & Baptista, P. Metodología de la Investigación. McGraw Hill, Segunda edición, Apéndice 5, tabla 2, pag. 469, ISBN 970-10-1899-0, 1991.

Esta es la parte final del análisis de la Encuesta 1, la cual tienen como objetivo, identificar grupos de individuos discrepantes POSITIVOS y NEGATIVOS en Uso, Entendimiento y Confianza del Sistema de Competencias operando en la empresa. Los grupos seleccionados, serán analizados a través de la Encuesta 2 en el siguiente paso de esta investigación.

Resultados generales encontrados en caso de estudio – Encuesta 2

Como siguiente paso de esta investigación se aplicó la Encuesta 2, que tiene como objetivo extraer de los individuos los factores críticos que influyeron al éxito o fracaso del Sistema de Competencias, analizado desde la óptica de Etapa de Implementación, Etapa de Transición y apoyo del Sistema de Cómputo.

La encuesta constituida de 3 preguntas abiertas, cada una con opción de describir el éxito o fracaso, fue aplicada por igual al grupo de individuos seleccionados de la Encuesta 1 como positivos y negativos. Es importante resaltar, en este punto del documento, que en un afán por descubrir más variables de influencia y sobre todo la relación entre ellas respecto a los individuos negativos y positivos, se aplicó este segundo reactivo a individuos promedio, esto es, a un grupo de personas que en sus respuestas de la Encuesta 1, su promedio estuvo entre Probablemente sí, Indeciso y Probablemente no.

Puntualizo que la aplicación de estas encuestas a individuos promedio, no fundamenta un análisis directo, de hecho no está representado en el modelo particular, pero si es una base elemental para hacer referencias y conclusiones, cuando éstas complementan los análisis descriptivos de patrones y tendencias de los individuos de análisis directo, promedio Positivo y Negativo, en posteriores figuras, tablas y manejo de variables se explicará a más detalle esta estrategia.

Para realizar el análisis de contenido, se fijó una fecha límite de aplicación y recuperación de encuestas entre los individuos, este límite arrojó 72 encuestas de las 88 aplicadas.

Basándose en toda la revisión bibliográfica realizada para esta investigación sobre Implementación, Transición y Sistema de Cómputo, donde se identificaron los factores de importancia, fundamento e injerencia de cada rubro, su composición y diferentes elementos que lo integran, se procedió a realizar el análisis de contenido de las preguntas abiertas contestadas por el universo compuesto por los individuos de la Encuesta 1.

Utilizando una técnica de conteo, se fue analizando las respuestas de influencia al éxito y fracaso de cada individuo en cada rubro a la vez, esto es, en Implementación, Transición y Sistema de Cómputo sin importar el grupo de selección de la Encuesta 1 (Positivo, Negativo o Promedio). Al final de la evaluación de cada sección, se ponderó de mayor a menor el número de frecuencia de menciones de cada variable descrita por los individuos, así como también se calculó su proporción respecto al número total de menciones. Este conteo de las tres secciones de la Encuesta 2, de todos los individuos formó el universo de referencia total de menciones, variables y frecuencias para este análisis.

Posterior a este conteo general, se realizó lo mismo para los individuos positivos, posterior a los negativos y finalmente a los promedio de los grupos de empleados seleccionados del resultado de la Encuesta 1.

En las tablas 4, 5 y 6 se encontrarán el significado extraído y de consideración sobre las menciones de las preguntas abiertas de la Encuesta 2 y posterior a esto, la serie de tablas de la 7 a la 30 que presenta el conjunto de valores numéricos de frecuencia y aparición que representa la base de información y fundamentos para las comparativas y manejo de variables para extraer las conclusiones de esta investigación.

- Significado de los factores encontrados en la etapa de implementación (Tabla 4).

Tabla 4: Significado de los factores – Encuesta 2 - Implementación

Variables durante la Implementación del Sistema de Competencias			
Significado de las variables encontradas			
Variables	**Significado**	**Variables**	**Significado**
Difusión y promoción interna	Información directa e indirecta que recibieron los empleados sobre el contexto de un programa de Competencias	**Falta de seguimiento**	Percepción de los empleados de falta de seguimiento en general del programa de Competencias
Programa bien definido	Estructuración, trasfondo, bases, contexto y planes en general a llevarse durante la gestación, transición y futuro de Competencias	**Falta de información**	Falta de acción y resultado de informar o informarse durante el proceso de implementación
Competencias acordes a las funciones	Definición del conjunto de competencias (habilidades) respecto a la opinión del empleado de su función	**Competencias no acordes a las funciones**	Definición del conjunto de competencias (habilidades) respecto a la opinión del empleado de su función definidas durante la implementación
Comunicación	Acción y resultado de comunicar o comunicarse durante el proceso de implementación	**Mala administración, coordinación y logística**	Percepción de los empleados sobre la logística y organización que llevó a cabo el consultor, gerencia y dirección
Información	Acción y resultado de informar o informarse durante el proceso de implementación	**Falta de comunicación**	Falta de acción y resultado de comunicar o comunicarse durante la etapa de implementación
Involucramiento de la Dirección	Percepción de los empleados sobre el involucramiento de la gerencia y dirección durante la implementación	**Subjetivo**	Percepción de los empleados sobre la subjetividad del programa, su contenido y estructuración de Competencias durante la implementación
Involucramiento de todas las áreas	Percepción de los empleados sobre la el involucramiento de todas las áreas de la empresa durante la implementación	**Falta de involucramiento del personal**	Percepción de los empleados sobre la falta de involucramiento de los empleados durante la implementación
Motivación del personal	Motivo, causa, razón que impulsa a los empleados a implementar el sistema de competencias	**Falta de involucramiento / compromiso de la Dirección**	Percepción de los empleados sobre la falta de involucramiento de la gerencia y dirección durante la implementación
Involucramiento del personal	Percepción de los empleados sobre el involucramiento de los empleados durante la implementación	**Credibilidad**	Percepción de los empleados sobre la falta de credibilidad sobre el programa de Competencias de los empleados durante la implementación
Conocimiento de los procesos laborales de los grupos a cargo de la implementación	Percepción de los empleados sobre los grupos que participaron en la integración de las bases, conceptos y definiciones de Competencias	**Falta de interés y compromiso del personal**	Percepción de los empleados sobre la falta de involucramiento de los empleados durante la implementación
Retroalimentación	Acción y resultado de recibir información sobre el estatus de avance del programa de Competencias durante su implementación	**Cambio de la Dirección**	Percepción de los empleados sobre la afectación del cambio del CEO que se dio en la empresa
Capacitación	Acción y resultado de recibir capacitación sobre el programa de Competencias en la implementación	**Rotación de personal**	Percepción de los empleados sobre la afectación por la rotación de personal que se da en la empresa
Culturización del personal	Percepción de los empleados sobre la aceptación de un nuevo esquema de gestión de personal durante la implementación	**Temor al cambio**	Percepción de los empleados sobre la afectación pro el temor al cambio de un sistema clásico a uno de Competencias
Organización y logística	Percepción de los empleados sobre la logística y organización que llevó a cabo el consultor, gerencia y dirección durante la fase de implementación	**Desconfianza**	Percepción de los empleados sobre la desconfianza de los empleados hacia Competencias durante la implementación
Inversión de recursos	Percepción de los empleados sobre la inversión de recursos durante la etapa de implementación	**Mala asignación de evaluadores o errónea retroalimentación**	Percepción de los empleados sobre los grupos de individuos que contestaron las encuestas de retroalimentación de perfiles
Apoyo de la Dirección	Percepción de los empleados sobre el apoyo de la gerencia y dirección durante la implementación.	**Mal manejo o no se cumplieron las expectativas**	Percepción de los empleados sobre el inadecuado manejo de expectativas durante la implementación
Objetivo	Percepción de los empleados sobre la objetividad del programa de Competencias	**Finanzas en la empresa**	Percepción de los empleados sobre la afectación sobre Competencias por las finanzas de la empresa
Imparcialidad	Percepción de los empleados sobre lo imparcial de la retroalimentación que recibiría a través del programa de Competencias	**Problemas con la herramienta**	Percepción de los empleados sobre la afectación sobre Competencias por problemas en la herramienta computacional
Política de la empresa	Percepción de los empleados sobre las políticas a favor de la empresa sobre el programa de Competencias	**Capacitación en la herramienta**	Percepción de los empleados sobre la afectación sobre Competencias por la falta de capacitación en la herramienta computacional
Seguimiento y continuidad	Percepción de los empleados sobre el seguimiento y continuidad de la empresa sobre el programa de Competencias	**Departamento de RH inexperto en competencias**	Percepción de los empleados sobre la afectación sobre Competencias por la falta de experiencia del departamento de Recurso Humanos
Liderazgo	Percepción de los empleados sobre el liderazgo que percibieron los empleados de los responsables de la implementación del programa de Competencias	**Diferentes avances según el área**	Percepción de los empleados sobre la afectación sobre Competencias por la diferencia de avances en la implementación de Competencias entre diferentes áreas
		Falta de motivación	Falta de motivo, causa, razón que impulse a los empleados a implementar el sistema de competencias.
		Consultor no comprometido	Percepción de los empleados sobre la afectación sobre Competencias por la falta de compromiso por parte del consultor a cargo de la implementación
		Proceso complejo	Percepción de los empleados sobre la afectación sobre Competencias por ser un proceso complejo
		Cambio de políticas de RH	Percepción de los empleados sobre la afectación sobre Competencias por el cambio de políticas en Recursos Humanos a partir de los parámetros de Competencias

- Significado de los factores encontrados en la etapa de transición (Tabla 5).

Tabla 5: Significado de los factores – Encuesta 2 - Transición

Variables durante la Etapa de Transición del Sistema de Competencias			
Significado de las variables encontradas			
Variables	**Significado**	**Variables**	**Significado**
Comunicación	Acción y resultado de comunicar o comunicarse durante la etapa de transición	**Falta de seguimiento**	Percepción de los empleados de falta de seguimiento en general del programa de Competencias
Información	Acción y resultado de informar o informarse durante la etapa de transición	**Falta de continuidad**	Percepción de los empleados de falta de continuidad del programa de competencias en general
Sistema informático	Percepción de los empleados sobre el apoyo del sistema de cómputo a la etapa de transición	**Falta de Información**	Falta de acción y resultado de informar o informarse durante la transición
Entendible descripción de Competencias	Definición del conjunto de competencias (habilidades) respecto a la opinión del empleado de su función	**Competencias no acordes a las funciones**	Definición del conjunto de competencias (habilidades) respecto a la opinión del empleado de su función descritas durante la transición
Difusión y promoción interna	Información directa e indirecta que recibieron los empleados sobre el contexto de un programa de Competencias durante la transición	**Tiempo de transición muy largo**	Percepción de los empleados sobre el largo periodo de tiempo para lograr la transición
Involucramiento de la Dirección	Percepción de los empleados sobre el involucramiento de la gerencia y dirección durante la transición	**Competencias en un lenguaje que no se entendió**	Pobre, rebuscada o errónea definición semántica del conjunto de competencias (habilidades) respecto a la opinión del empleado
Involucramiento del personal	Percepción de los empleados sobre el involucramiento de los empleados durante la transición	**Falta de comunicación**	Falta de acción y resultado de comunicar o comunicarse durante la transición
Administración del cambio	Percepción de los empleados sobre la correcta administración del cambio durante la etapa de transición	**Desconfianza**	Percepción de los empleados sobre la desconfianza de los empleados hacia Competencias durante la transición
Retroalimentación de la encuesta de perfiles	Percepción de los empleados sobre la correcta retroalimentación que da el sistema de Competencias	**Resistencia al cambio**	Percepción de los empleados sobre el temor y resistencia al cambio del sistema clásico al de Competencias
Manejo de expectativas	Percepción de los empleados sobre el correcto manejo de expectativas durante la transición	**Subjetivo**	Percepción de los empleados sobre la subjetividad del programa de Competencias durante la transición
Herramienta de retroalimentación	Percepción de los empleados sobre la buena herramienta de retroalimentación del sistema de Competencias	**Falta de involucramiento del personal**	Percepción de los empleados sobre la falta de involucramiento de los empleados durante la transición
Motivación del personal	Motivo, causa, razón que impulsa a los empleados durante la transición al sistema de competencias	**Falta de involucramiento de la dirección**	Percepción de los empleados sobre la falta de involucramiento de la gerencia y dirección durante la transición
Fácil identificación de brechas de aprendizaje	Percepción de los empleados sobre la fácil identificación de brechas de aprendizaje que ofrece el sistema de Competencias	**Retroalimentación no justa**	Percepción de los empleados sobre la retroalimentación no justa resultante de las encuestas de 360° durante la etapa de transición
Capacitación	Acción y resultado de recibir capacitación sobre el programa de Competencias durante la transición	**Reajustes e incertidumbre en la empresa**	Percepción de los empleados sobre la afectación de los reajustes e incertidumbre financiera de la empresa durante la etapa de transición
Liderazgo	Percepción de los empleados sobre el liderazgo que percibieron los empleados de los responsables de la transición al programa de Competencias	**Recursos de capacitación incompleto**	Percepción de los empleados sobre la afectación al no tener el catálogo de recursos de aprendizaje completo durante la etapa de transición
Cultura de cambio del personal	Percepción de los empleados sobre la aceptación de un nuevo esquema de gestión de personal durante la transición	**Falta de planeación**	Falta de estructuración, bases, contexto y planes en general a llevarse durante la gestación, transición y futuro de Competencias
Preparación académica del personal	Percepción de los encuestados sobre el apoyo que representa la preparación académica de los empleados la transición a Competencias	**Cambio de Dirección**	Percepción de los empleados sobre la afectación del cambio del CEO que se dio en la empresa
Ejemplos de selección de personal de puestos importantes por competencias	Percepción de los empleados sobre el apoyo que representa que puestos de Dirección hayan sido seleccionados por Competencias	**Mal manejo o no se cumplieron las expectativas**	Percepción de los empleados sobre el inadecuado manejo de expectativas durante la transición
Consultores	Percepción de los empleados sobre el apoyo que representa el consultor durante la transición a Competencias	**Rotación de personal**	Percepción de los empleados sobre la afectación por la rotación de personal que se da en la empresa
Comité de certificación	Percepción de los empleados sobre el apoyo que representa el comité de certificación a la transición a Competencias	**Temor al cambio**	Percepción de los empleados sobre el temor y resistencia al cambio del sistema clásico al de Competencias
Definición clara de perfiles	Percepción de los empleados sobre la correcta definición de perfiles durante la transición a Competencias	**Ajustes de bandas de sueldos y prestaciones al nuevo esquema**	Percepción de los empleados sobre la influencia negativa sobre el nulo ajuste de bandas y sueldos que se promocionó de Competencias
		Capacitación en la herramienta	Percepción de los empleados sobre la afectación sobre Competencias por la falta de capacitación en la herramienta computacional
		Sistema computacional	Percepción de los empleados sobre la afectación sobre Competencias por el sistema computacional
		Desmotivación	Falta de motivo, causa, razón que impulse a los empleados a la transición al sistema de competencias.
		Exceso de trabajo	Percepción de los empleados sobre la afectación a la transición a Competencias por el exceso de trabajo
		Desacuerdo con los resultados de perfil	Definición del perfil de competencias respecto a la opinión del empleado de su función expuestas durante la transición
		No es obligatorio	Percepción de los empleados sobre la no obligación de todas las áreas de integrarse a Competencias
		Encuestas muy largas	Percepción de los empleados sobre influencia negativa a la transición a Competencias por el tamaño (número y longitud) de las encuestas
		Consultores	Percepción de los empleados sobre la afectación a la transición a Competencias por parte del consultor
		Nulo comité de certificación	Percepción de los empleados al no tener conocimiento del comité de certificación formado para Competencias
		Poca disponibilidad del personal de RH	Percepción de los empleados sobre la poca disponibilidad de Recursos Humanos para la transición a Competencias

- Significado de los factores encontrados en el sistema de cómputo (Tabla 6).

Tabla 6: Significado de los factores – Encuesta 2 – Sistema de Cómputo

Variables del Sistema Computacional de apoyo para el manejo de Competencias			
Significado de las variables encontradas			
Variables	**Significado**	**Variables**	**Significado**
Sistema bien diseñado	Percepción de los empleados sobre el apoyo que representa el buen diseño del sistema computacional de Competencias	**Fallas en el sistema**	Percepción de los empleados sobre la falta de apoyo que representan las fallas de lentitud, ligas incompletas, caídas, pérdidas de información del sistema computacional de Competencias
Fácil acceso	Percepción de los empleados sobre el apoyo que representa el fácil acceso del sistema Computacional de competencias	**Desconfianza de manejo y contenido de información en el sistema**	Percepción de los empleados sobre la falta de confiabilidad del manejo y contenido de información del sistema computacional de Competencias
Basado en WEB	Percepción de los empleados sobre el apoyo que representa la presentación en WEB del sistema computacional de competencias	**Mal soporte (Help Desk)**	Percepción de los empleados sobre la falta de un *Help Desk* para el sistema computacional de Competencias
Sistema simple	Percepción de los empleados sobre el apoyo que representa la simplicidad del sistema computacional de competencias	**Poca difusión del uso del sistema**	Percepción de los empleados sobre la falta de difusión de uso del sistema computacional de Competencias
Manejo confiable de información	Percepción de los empleados sobre la confiabilidad del manejo de información del sistema computacional de competencias	**Mal mantenimiento**	Percepción de los empleados sobre la falta de mantenimiento y actualización sistema computacional de Competencias
Acceso rápido	Percepción de los empleados sobre el apoyo que representa el rápido acceso del sistema computacional de competencias	**Falta de seguimiento**	Percepción de los empleados de falta de seguimiento en general del programa de Competencias
Interfase amigable	Percepción de los empleados sobre el apoyo que representa la interfase amigable del sistema computacional de competencias	**Sistema estático no se manejaron mejoras**	Percepción de los empleados sobre la falta de mejoras y mejores facilidades del sistema computacional de Competencias
Buena herramienta de retroalimentación	Percepción de los empleados sobre la buena herramienta de retroalimentación del sistema de Competencias	**Falta de información**	Percepción de los empleados sobre la falta de información sobre el uso y operación del sistema computacional de Competencias
Selección (check box)	Percepción de los empleados sobre el apoyo que representa la selección por *Check-Box* del sistema computacional de competencias	**Contestar varias encuestas**	Percepción de los empleados hacia el sistema computacional al tener que contestar varias encuestas
Referencia histórica de información	Percepción de los empleados sobre el apoyo que representa el tener información histórica a través del sistema computacional de Competencias	**Sistema rígido**	Percepción de los empleados hacia la falta de flexibilidad del sistema computacional de Competencias
Confiable (No Fallas)	Percepción de los empleados sobre el apoyo que representa la confiabilidad (no fallas) del sistema computacional de competencias	**No lo conozco**	Percepción de los empleados hacia la falta de conocimiento por el no uso del sistema computacional de Competencias
Flexibilidad del sistema	Percepción de los empleados sobre el apoyo que representa la flexibilidad del sistema computacional de Competencias	**Sistema no amigable**	Percepción negativa de los empleados por no ser amigable el sistema computacional de Competencias
Sistema "In-House"	Percepción de los empleados sobre el apoyo que representa el que el sistema computacional haya sido desarrollado por el área de *IT* de la empresa	**Encuestas subjetivas**	Percepción de los empleados hacia el sistema computacional al presentar encuestas subjetivas definidas desde las anteriores etapas
Coordinación y logística	Percepción de los empleados sobre la logística y organización que se llevó a cabo a través del sistema de cómputo	**Difícil acceso (Claves rebuscadas)**	Percepción de los empleados sobre la complejidad en las claves de acceso y ligas al sistema computacional de Competencias
Etapa de pruebas del sistema antes de ponerlo en operación	Percepción de los empleados sobre una buena etapa de pruebas (Beta) del sistema de cómputo de Competencias	**Falta de soporte en línea para aclarar dudas sobre una competencia específica**	Percepción de los empleados sobre la falta de una ayuda en línea para aclarar dudas sobre el contenido y definición de las Competencias
Manejo de correos electrónicos como recordatorios para acceder al sistema	Percepción de los empleados sobre el apoyo que representó el manejo de correos de notificación y recordatorios del sistema de cómputo de Competencias	**Lentitud del sistema por sobrecarga de usuarios**	Percepción de los empleados sobre la lentitud del sistema computacional de Competencias, pero la causa fue la de contestar encuestas hasta el último momento
		Encuestas que no aplicaban a las funciones	Percepción de los empleados hacia el sistema computacional al presentar encuestas que no aplicaban a funciones definidas desde las anteriores etapas
		Herramienta no robusta	Percepción de los empleados hacia la falta de robustez del sistema computacional de Competencias
		Evaluar a varios compañeros	Percepción de los empleados hacia el sistema computacional al tener que evaluar a varias empleados
		Falta de compromiso de la dirección	Percepción de los empleados hacia el sistema computacional al tener que evaluar a varias empleados
		Modificaciones constantes	Percepción negativa de los empleados hacia la dirección y gerencias en su relación al sistema computacional de Competencias
		Retrasos en las fechas de implantación	Percepción negativa de los empleados hacia la fechas de liberación del sistema en apoyo a Competencias
		Decepcionante / Estresante	Percepción negativa de los empleados en su trato y relación de interfase y funcionamiento del sistema en apoyo a Competencias
		Poco capital invertido	Percepción negativa de los empleados por la falta de inversión económica y de recursos al sistema en apoyo a Competencias

Presentación de datos Encuesta 2:

- Lista de factores críticos de influencia al ÉXITO, Etapa de Implementación del Universo Total de encuestados (Tabla 7).

Tabla 7: Factores de Éxito – Etapa de Implementación – Universo total de encuestados

Variables	Influencia al éxito	
	Fr	%
Difusión y promoción interna	16	14.2%
Programa bien definido	14	12.4%
Competencias acordes a las funciones	14	12.4%
Comunicación	10	8.8%
Información	9	8.0%
Involucramiento de la Dirección	8	7.1%
Involucramiento de todas las áreas	5	4.4%
Motivación del personal	5	4.4%
Involucramiento del personal	5	4.4%
Conocimiento de los procesos laborales de los grupos a cargo de la implementación	4	3.5%
Retroalimentación	4	3.5%
Capacitación	3	2.7%
Culturización del personal	3	2.7%
Organización y logística	3	2.7%
Inversión de recursos	2	1.8%
Apoyo de la Dirección	2	1.8%
Objetivo	2	1.8%
Imparcialidad	1	0.9%
Política de la empresa	1	0.9%
Seguimiento y continuidad	1	0.9%
Liderazgo	1	0.9%

Total de menciones: 113

Total de variables: 21

- Lista de factores críticos de influencia al FRACASO, Etapa de Implementación del Universo Total de encuestados (Tabla 8).

Tabla 8: Factores de Fracaso – Etapa de Implementación – Universo total de encuestados

Variables	Influencia al fracaso	
	Fr	%
Falta de seguimiento	29	14.4%
Falta de información	24	11.9%
Competencias no acordes a las funciones	23	11.4%
Mala administración, coordinación y logística	17	8.5%
Falta de comunicación	17	8.5%
Subjetivo	16	8.0%
Falta de involucramiento del personal	12	6.0%
Falta de involucramiento / compromiso de la Dirección	10	5.0%
Credibilidad	7	3.5%
Falta de interés y compromiso del personal	5	2.5%
Cambio de la Dirección	5	2.5%
Rotación de personal	5	2.5%
Temor al cambio	5	2.5%
Desconfianza	4	2.0%
Mala asignación de evaluadores o errónea retroalimentación	4	2.0%
Mal manejo o no se cumplieron las expectativas	4	2.0%
Finanzas en la empresa	3	1.5%
Problemas con la herramienta	2	1.0%
Capacitación en la herramienta	2	1.0%
Departamente de RH inexperto en competencias	2	1.0%
Diferentes avances según el área	1	0.5%
Falta de motivación	1	0.5%
Consultor no comprometido	1	0.5%
Proceso complejo	1	0.5%
Cambio de políticas de RH	1	0.5%

Total de menciones: 201

Total de variables: 21

- Lista de factores críticos de influencia al ÉXITO, Etapa de Transición del Universo Total de encuestados (Tabla 9).

Tabla 9: Factores de Éxito – Etapa de Transición – Universo total de encuestados

Variables	Influencia al éxito	
	Fr	%
Comunicación	7	13.0%
Información	5	9.3%
Sistema informático	4	7.4%
Entendible descripción de Competencias	4	7.4%
Difusión y promoción interna	3	5.6%
Involucramiento de la Dirección	3	5.6%
Involucramiento del personal	3	5.6%
Administración del cambio	3	5.6%
Retroalimentación de la encuesta de perfiles	3	5.6%
Manejo de expectativas	3	5.6%
Herramienta de retroalimentación	3	5.6%
Motivación del personal	2	3.7%
Fácil identificación de brechas de aprendizaje	2	3.7%
Capacitación	2	3.7%
Liderazgo	1	1.9%
Cultura de cambio del personal	1	1.9%
Preparación académica del personal	1	1.9%
Ejemplos de selección de personal de puestos importantes por competencias	1	1.9%
Consultores	1	1.9%
Comité de certificación	1	1.9%
Definición clara de perfiles	1	1.9%

Total de menciones: 54

Total de variables: 21

- Lista de factores críticos de influencia al FRACASO, Etapa de Transición del Universo Total de encuestados (Tabla 10).

Tabla 10: Factores de Fracaso – Etapa de Transición – Universo total de encuestados

Variables	Influencia al fracaso	
	Fr	%
Falta de seguimiento	24	15.3%
Falta de continuidad	22	14.0%
Falta de Información	20	12.7%
Competencias no acordes a las funciones	10	6.4%
Tiempo de transicisión muy largo	9	5.7%
Competencias en un lenguaje que no se entendió	6	3.8%
Falta de comunicación	6	3.8%
Desconfianza	6	3.8%
Resistencia al cambio	6	3.8%
Subjetivo	6	3.8%
Falta de ínvolucramiento del personal	5	3.2%
Falta de involucramiento de la dirección	3	1.9%
Retroalimentación no justa	3	1.9%
Reajustes e incertidumbre en la empresa	3	1.9%
Recursos de capacitación incompleto	3	1.9%
Falta de planeación	2	1.3%
Cambio de Dirección	2	1.3%
Mal manejo o no se cumplieron las expectativas	2	1.3%
Rotación de personal	2	1.3%
Temor al cambio	2	1.3%
Ajustes de bandas de sueldos y prestaciones al nuevo esquema	2	1.3%
Capacitación en la herramienta	2	1.3%
Sistema computacional	2	1.3%
Desmotivación	2	1.3%
Exceso de trabajo	1	0.6%
Desacuerdo con los resultados de perfil	1	0.6%
No es obligatorio	1	0.6%
Encuestas muy largas	1	0.6%
Consultores	1	0.6%
Nulo comité de certificación	1	0.6%
Poca disponibilidad del personal de RH	1	0.6%

Total de menciones: 157

Total de variables: 31

- Lista de factores críticos de influencia al ÉXITO, Sistema Computacional del Universo Total de encuestados (Tabla 11).

Tabla 11: Factores de Éxito – Sistema Computacional – Universo total de encuestados

Variables	Influencia al éxito	
	Fr	%
Sistema bien diseñado	18	23.7%
Fácil acceso	11	14.5%
Basado en WEB	8	10.5%
Sistema simple	6	7.9%
Manejo confiable de información	6	7.9%
Acceso rápido	5	6.6%
Interfase amigable	5	6.6%
Buena herramienta de retroalimentación	5	6.6%
Selección (check box)	3	3.9%
Referencia histórica de información	2	2.6%
Confiable (No Fallas)	2	2.6%
Flexibilidad del sistema	1	1.3%
Sistema "In-House"	1	1.3%
Coordinación y logística	1	1.3%
Etapa de pruebas del sistema antes de ponerlo en operación	1	1.3%
Manejo de correos electrónicos como recordatorios para accesar al sistema	1	1.3%

Total de menciones: 76

Total de variables: 16

- Lista de factores críticos de influencia al FRACASO, Sistema Computacional del Universo Total de encuestados (Tabla 12).

Tabla 12: Factores de Fracaso – Sistema Computacional – Universo total de encuestados

Variables	Influencia al fracaso	
	Fr	%
Fallas en el sistema	14	8.9%
Desconfianza de manejo y contenido de información en el sistema	13	8.3%
Mal soporte (Help Desk)	8	5.1%
Poca difusión del uso del sistema	7	4.5%
Mal mantenimiento	6	3.8%
Falta de seguimiento	4	2.5%
Sistema estático no se manejaron mejoras	4	2.5%
Falta de ínformación	3	1.9%
Contestar varias encuestas	3	1.9%
Sistema rígido	3	1.9%
No lo conozco	3	1.9%
Sistema no amigable	2	1.3%
Encuestas subjetivas	2	1.3%
Difícil acceso (Claves rebuscadas)	2	1.3%
Falta de soporte en línea para aclarar dudas sobre una competencia específica	2	1.3%
Lentitud del sistema por sobrecarga de usuarios	2	1.3%
Encuestas que no aplicaban a las funciones	2	1.3%
Herramienta no robusta	1	0.6%
Evaluar a varios compañeros	1	0.6%
Falta de compromiso de la dirección	1	0.6%
Modificaciones constantes	1	0.6%
Retrazos en las fechas de implantación	1	0.6%
Decepcionante / Estresante	1	0.6%
Poco capital invertido	1	0.6%

Total de menciones: 87

Total de variables: 24

Las tablas completas de la Encuesta 2, éxito y fracaso, Universo total se pueden encontrar en la sección de referencias.

- Lista de factores críticos de influencia al ÉXITO, Etapa de Implementación de los individuos con promedio POSITIVO en Entendimiento, Uso y Confianza (Tabla 13).

Tabla 13: Factores de Éxito – Etapa de Implementación – Promedio Positivo Uso, Confianza y Entendimiento

Variables	Influencia al éxito	
	Fr	%
Programa bien definido	8	22.2%
Competencias acordes a las funciones	5	13.9%
Involucramiento de la Dirección	4	11.1%
Información	3	8.3%
Comunicación	2	5.6%
Retroalimentación	2	5.6%
Organización y logística	2	5.6%
Apoyo de la Dirección	2	5.6%
Difusión y promoción interna	1	2.8%
Involucramiento de todas las áreas	1	2.8%
Motivación del personal	1	2.8%
Conocimiento de los procesos laborales de los grupos a cargo de la implementación	1	2.8%
Capacitación	1	2.8%
Objetivo	1	2.8%
Liderazgo	1	2.8%
Seguimiento y continuidad	1	2.8%
Involucramiento del personal	0	0.0%
Culturización del personal	0	0.0%
Inversión de recursos	0	0.0%
Imparcialidad	0	0.0%
Política de la empresa	0	0.0%

Total de menciones: 36

Total de variables: 16

- Lista de factores críticos de influencia al FRACASO, Etapa de Implementación de los individuos con promedio POSITIVO en Entendimiento, Uso y Confianza (Tabla 14).

Tabla 14: Factores de Fracaso – Etapa de Implementación – Promedio Positivo Uso, Confianza y Entendimiento

Variables	Fr	%
Falta de seguimiento	10	18.9%
Competencias no acordes a las funciones	10	18.9%
Falta de información	5	9.4%
Falta de involucramiento / Compromiso de la dirección	5	9.4%
Subjetivo	4	7.5%
Mala administración, coordinación y logística	3	5.7%
Cambio de la Dirección	3	5.7%
Rotación de personal	3	5.7%
Falta de comunicación	2	3.8%
Falta de involucramiento del personal	2	3.8%
Finanzas en la empresa	2	3.8%
Credibilidad	1	1.9%
Temor al cambio	1	1.9%
Mal manejo o no se cumplieron las expectativas	1	1.9%
Cambio de políticas de RH	1	1.9%
Falta de interés y compromiso del personal	0	0.0%
Desconfianza	0	0.0%
Mala asignación de evaluadores o errónea retroalimentación	0	0.0%
Problemas con la herramienta	0	0.0%
Capacitación en la herramienta	0	0.0%
Departamente de RH inexperto en Competencias	0	0.0%
Diferentes avances según el área	0	0.0%
Falta de motivación	0	0.0%
Consultor no comprometido	0	0.0%
Proceso complejo	0	0.0%

Total de menciones: 53

Total de variables: 15

- Lista de factores críticos de influencia al ÉXITO, Etapa de Transición de los individuos con promedio POSITIVO en Entendimiento, Uso y Confianza (Tabla 15).

Tabla 15: Factores de Éxito – Etapa de Transición – Promedio Positivo Uso, Confianza y Entendimiento

Variables	Influencia al éxito	
	Fr	%
Comunicación	4	19.0%
Entendible descripción de Competencias	3	14.3%
Fácil identificación de brechas de aprendizaje	2	9.5%
Información	2	9.5%
Difusión y promoción interna	2	9.5%
Manejo de expectativas	2	9.5%
Involucramiento de la Dirección	1	4.8%
Involucramiento del personal	1	4.8%
Motivación del personal	1	4.8%
Retroalimentación de la encuesta de perfiles	1	4.8%
Herramienta de retroalimentación	1	4.8%
Comité de certificación	1	4.8%
Sistema informático	0	0.0%
Administración del cambio	0	0.0%
Capacitación	0	0.0%
Liderazgo	0	0.0%
Cultura de cambio del personal	0	0.0%
Preparación académica del personal	0	0.0%
Ejemplos de selección de personal de puestos importantes por competencias	0	0.0%
Consultores	0	0.0%
Definición clara de perfiles	0	0.0%

Total de menciones: 21

Total de variables: 12

- Lista de factores críticos de influencia al FRACASO, Etapa de Transición de los individuos con promedio POSITIVO en Entendimiento, Uso y Confianza (Tabla 16).

Tabla 16: Factores de Fracaso – Etapa de Transición – Promedio Positivo Uso, Confianza y Entendimiento

Variables	Influencia al fracaso	
	Fr	%
Falta de seguimiento	6	12.8%
Falta de continuidad	5	10.6%
Competencias no acordes a las funciones	5	10.6%
Tiempo de transcisión muy largo	5	10.6%
Subjetivo	5	10.6%
Competencias en un lenguaje que no se entendió	3	6.4%
Falta de información	2	4.3%
Desconfianza	2	4.3%
Resistencia al cambio	2	4.3%
Cambio de Dirección	2	4.3%
Rotación de personal	2	4.3%
Ajustes de bandas de sueldos y prestaciones al nuevo esquema	2	4.3%
Desmotivación	2	4.3%
Recursos de capacitación incompleto	1	2.1%
Mal manejo o no se cumplieron las expectativas	1	2.1%
Sistema computacional	1	2.1%
Exceso de trabajo	1	2.1%
Falta de comunicación	0	0.0%
Falta de involucramiento del personal	0	0.0%
Falta de involucramiento de la Dirección	0	0.0%
Retroalimentación no justa	0	0.0%
Reajustes e incertidumbre en la empresa	0	0.0%
Falta de planeación	0	0.0%
Temor al cambio	0	0.0%
Capacitación en la herramienta	0	0.0%
Desacuerdo con los resultados de perfil	0	0.0%
No es obligatorio	0	0.0%
Encuestas muy largas	0	0.0%
Consultores	0	0.0%
Nulo comité de certificación	0	0.0%
Poca disponibilidad del personal de RH	0	0.0%

Total de menciones: 47

Total de variables: 17

- Lista de factores críticos de influencia al ÉXITO, Sistema Computacional de los individuos con promedio POSITIVO en Entendimiento, Uso y Confianza (Tabla 17).

Tabla 17: Factores de Éxito – Sistema Computacional – Promedio Positivo Uso, Confianza y Entendimiento

Variables	Influencia al éxito	
	Fr	%
Sistema bien diseñado	10	26.3%
Fácil acceso	5	13.2%
Manejo confiable de información	5	13.2%
Buena herramienta de retroalimentación	5	13.2%
Interfase amigable	4	10.5%
Basado en WEB	3	7.9%
Referencia histórica de información	2	5.3%
Sistema simple	1	2.6%
Flexibilidad del sistema	1	2.6%
Sistema "In-House"	1	2.6%
Manejo de correos electrónicos como recordatorios para accesar al sistema	1	2.6%
Acceso rápido	0	0.0%
Selección (check box)	0	0.0%
Confiable (No Fallas)	0	0.0%
Coordinación y logística	0	0.0%
Etapa de pruebas del sistema antes de ponerlo en operación	0	0.0%

Total de menciones: 38

Total de variables: 11

- Lista de factores críticos de influencia al FRACASO, Sistema Computacional de los individuos con promedio POSITIVO en Entendimiento, Uso y Confianza (Tabla 18).

Tabla 18: Factores de Fracaso – Sistema Computacional – Promedio Positivo Uso, Confianza y Entendimiento

Variables	Influencia al fracaso	
	Fr	%
Fallas en el sistema	4	22.2%
Poca difusión del uso del sistema	3	16.7%
Mal mantenimiento	2	11.1%
Falta de seguimiento	2	11.1%
Lentitud del sistema por sobrecarga de usuarios	2	11.1%
Desconfianza de manejo y contenido de información en el sistema	1	5.6%
Mal soporte (Help Desk)	1	5.6%
Contestar varias encuestas	1	5.6%
Decepcionante / Estresante	1	5.6%
Poco capital invertido	1	5.6%
Sistema estático no se manejaron mejoras	0	0.0%
Falta de información	0	0.0%
Sistema rígido	0	0.0%
No lo conozco	0	0.0%
Sistema no amigable	0	0.0%
Encuestas subjetivas	0	0.0%
Difícil acceso (Claves rebuscadas)	0	0.0%
Falta de soporte en línea para aclarar dudas sobre una competencia específica	0	0.0%
Herramienta no robusta	0	0.0%
Encuestas que no aplicaban a las funciones	0	0.0%
Evaluar a varios compañeros	0	0.0%
Falta de compromiso de la dirección	0	0.0%
Modificaciones constantes	0	0.0%
Retrazos en las fechas de implantación	0	0.0%

Total de menciones: 18

Total de variables: 10

Las tablas completas de la Encuesta 2, éxito y fracaso, Individuos positivos se pueden encontrar en la sección de referencias.

- Lista de factores críticos de influencia al ÉXITO, Etapa de Implementación de los individuos con promedio NEGATIVO en Entendimiento, Uso y Confianza (Tabla 19).

Tabla 19: Factores de Éxito – Etapa de Implementación – Promedio Negativo Uso, Confianza y Entendimiento

Variables	Influencia al éxito	
	Fr	%
Programa bien definido	5	27.8%
Motivación del personal	4	22.2%
Competencias acordes a las funciones	3	16.7%
Comunicación	1	5.6%
Organización y logística	1	5.6%
Difusión y promoción interna	1	5.6%
Involucramiento de todas las áreas	1	5.6%
Capacitación	1	5.6%
Objetivo	1	5.6%
Involucramiento de la Dirección	0	0.0%
Información	0	0.0%
Retroalimentación	0	0.0%
Apoyo de la Dirección	0	0.0%
Conocimiento de los procesos laborales de los grupos a cargo de la implementación	0	0.0%
Liderazgo	0	0.0%
Seguimiento y continuidad	0	0.0%
Involucramiento del personal	0	0.0%
Culturización del personal	0	0.0%
Inversión de recursos	0	0.0%
Imparcialidad	0	0.0%
Política de la empresa	0	0.0%

Total de menciones: 18

Total de variables: 9

- Lista de factores críticos de influencia al FRACASO, Etapa de Implementación de los individuos con promedio NEGATIVO en Entendimiento, Uso y Confianza (Tabla 20).

Tabla 20: Factores de Fracaso – Etapa de Implementación – Promedio Negativo Uso, Confianza y Entendimiento

Variables	Influencia al fracaso	
	Fr	%
Falta de seguimiento	8	15.1%
Subjetivo	8	15.1%
Falta de comunicación	6	11.3%
Competencias no acordes a las funciones	5	9.4%
Falta de información	5	9.4%
Mala administración, coordinación y logística	5	9.4%
Credibilidad	4	7.5%
Falta de involucramiento / Compromiso de la Dirección	2	3.8%
Mal manejo o no se cumplieron las expectativas	2	3.8%
Mala asignación de evaluadores o errónea retroalimentación	2	3.8%
Cambio de la Dirección	1	1.9%
Rotación de personal	1	1.9%
Finanzas en la empresa	1	1.9%
Departamente de RH inexperto en competencias	1	1.9%
Diferentes avances según el área	1	1.9%
Consultor no comprometido	1	1.9%
Falta de involucramiento del personal	0	0.0%
Temor al cambio	0	0.0%
Cambio de políticas de RH	0	0.0%
Falta de interés y compromiso del personal	0	0.0%
Desconfianza	0	0.0%
Problemas con la herramienta	0	0.0%
Capacitación en la herramienta	0	0.0%
Falta de motivación	0	0.0%
Proceso complejo	0	0.0%

Total de menciones: 53

Total de variables: 16

- Lista de factores críticos de influencia al ÉXITO, Etapa de Transición de los individuos con promedio NEGATIVO en Entendimiento, Uso y Confianza (Tabla 21).

Tabla 21: Factores de Éxito – Etapa de Transición – Promedio Negativo Uso, Confianza y Entendimiento

Variables	Influencia al éxito	
	Fr	%
Comunicación	2	15.4%
Retroalimentación de la encuesta de perfiles	2	15.4%
Herramienta de retroalimentación	2	15.4%
Entendible descripción de Competencias	1	7.7%
Información	1	7.7%
Difusión y promoción interna	1	7.7%
Manejo de expectativas	1	7.7%
Involucramiento del personal	1	7.7%
Cultura de cambio del personal	1	7.7%
Preparación académica del personal	1	7.7%
Fácil identificación de brechas de aprendizaje	0	0.0%
Involucramiento de la Dirección	0	0.0%
Motivación del personal	0	0.0%
Comité de certificación	0	0.0%
Sistema informático	0	0.0%
Administración del cambio	0	0.0%
Capacitación	0	0.0%
Liderazgo	0	0.0%
Ejemplos de selección de personal de puestos importantes por competencias	0	0.0%
Consultores	0	0.0%
Definición clara de perfiles	0	0.0%

Total de menciones: 13

Total de variables: 10

- Lista de factores críticos de influencia al FRACASO, Etapa de Transición de los individuos con promedio NEGATIVO en Entendimiento, Uso y Confianza (Tabla 22).

Tabla 22: Factores de Fracaso – Etapa de Transición – Promedio Negativo Uso, Confianza y Entendimiento

Variables	Influencia al fracaso	
	Fr	%
Falta de seguimiento	9	18.8%
Falta de continuidad	8	16.7%
Falta de información	5	10.4%
Competencias no acordes a las funciones	4	8.3%
Tiempo de transcisión muy largo	4	8.3%
Resistencia al cambio	4	8.3%
Falta de comunicación	3	6.3%
Competencias en un lenguaje que no se entendió	2	4.2%
Falta de involucramiento de la dirección	2	4.2%
Subjetivo	1	2.1%
Mal manejo o no se cumplieron las expectativas	1	2.1%
Sistema computacional	1	2.1%
Falta de involucramiento del personal	1	2.1%
Reajustes e incertidumbre en la empresa	1	2.1%
Falta de planeación	1	2.1%
Encuestas muy largas	1	2.1%
Desconfianza	0	0.0%
Cambio de Dirección	0	0.0%
Rotación de personal	0	0.0%
Ajustes de bandas de sueldos y prestaciones al nuevo esquema	0	0.0%
Desmotivación	0	0.0%
Recursos de capacitación incompleto	0	0.0%
Exceso de trabajo	0	0.0%
Retroalimentación no justa	0	0.0%
Temor al cambio	0	0.0%
Capacitación en la herramienta	0	0.0%
Desacuerdo con los resultados de perfil	0	0.0%
No es obligatorio	0	0.0%
Consultores	0	0.0%
Nulo comité de certificación	0	0.0%
Poca disponibilidad del personal de RH	0	0.0%

Total de menciones: 48

Total de variables: 16

- Lista de factores críticos de influencia al ÉXITO, Sistema Computacional de los individuos con promedio NEGATIVO en Entendimiento, Uso y Confianza (Tabla 23).

Tabla 23: Factores de Éxito – Sistema Computacional – Promedio Negativo Uso, Confianza y Entendimiento

Variables	Influencia al éxito	
	Fr	%
Fácil acceso	3	25.0%
Sistema bien diseñado	2	16.7%
Basado en WEB	2	16.7%
Manejo confiable de información	1	8.3%
Interfase amigable	1	8.3%
Sistema simple	1	8.3%
Acceso rápido	1	8.3%
Selección (check box)	1	8.3%
Buena herramienta de retroalimentación	0	0.0%
Referencia histórica de información	0	0.0%
Flexibilidad del sistema	0	0.0%
Sistema "In-House"	0	0.0%
Manejo de correos electrónicos como recordatorios para accesar al sistema	0	0.0%
Confiable (No Fallas)	0	0.0%
Coordinación y logística	0	0.0%
Etapa de pruebas del sistema antes de ponerlo en operación	0	0.0%

Total de menciones: 12

Total de variables: 8

- Lista de factores críticos de influencia al FRACASO, Sistema Computacional de los individuos con promedio NEGATIVO en Entendimiento, Uso y Confianza (Tabla 24).

Tabla 24: Factores de Fracaso – Sistema Computacional – Promedio Negativo Uso, Confianza y Entendimiento

Variables	Influencia al fracaso	
	Fr	%
Fallas en el sistema	5	22.7%
Desconfianza de manejo y contenido de información en el sistema	4	18.2%
Mal soporte (Help Desk)	3	13.6%
Encuestas subjetivas	2	9.1%
Encuestas que no aplicaban a las funciones	2	9.1%
Sistema estático no se manejaron mejoras	1	4.5%
Falta de información	1	4.5%
No lo conozco	1	4.5%
Sistema no amigable	1	4.5%
Falta de soporte en línea para aclarar dudas sobre una competencia específica	1	4.5%
Herramienta no robusta	1	4.5%
Poca difusión del uso del sistema	0	0.0%
Mal mantenimiento	0	0.0%
Falta de seguimiento	0	0.0%
Lentitud del sistema por sobrecarga de usuarios	0	0.0%
Contestar varias encuestas	0	0.0%
Decepcionante / Estresante	0	0.0%
Poco capital invertido	0	0.0%
Sistema rígido	0	0.0%
Difícil acceso (Claves rebuscadas)	0	0.0%
Evaluar a varios compañeros	0	0.0%
Falta de compromiso de la dirección	0	0.0%
Modificaciones constantes	0	0.0%
Retrazos en las fechas de implantación	0	0.0%

Total de menciones: 22

Total de variables: 11

Las tablas completas de la Encuesta 2, éxito y fracaso, Individuos negativos se pueden encontrar en la sección de referencias.

- Lista de factores críticos de influencia al ÉXITO, Etapa de Implementación de los individuos PROMEDIO en Entendimiento, Uso y Confianza (Tabla 25).

Tabla 25: Factores de Éxito – Etapa de Implementación – Promedio en Uso, Confianza y Entendimiento

Variables	Influencia al éxito	
	Fr	%
Difusión y promoción interna	14	23.7%
Comunicación	7	11.9%
Competencias acordes a las funciones	6	10.2%
Información	6	10.2%
Involucramiento del personal	5	8.5%
Involucramiento de la Dirección	4	6.8%
Involucramiento de todas las áreas	3	5.1%
Conocimiento de los procesos laborales de los grupos a cargo de la implementación	3	5.1%
Culturización del personal	3	5.1%
Retroalimentación	2	3.4%
Inversión de recursos	2	3.4%
Programa bien definido	1	1.7%
Capacitación	1	1.7%
Imparcialidad	1	1.7%
Política de la empresa	1	1.7%
Motivación del personal	0	0.0%
Organización y logística	0	0.0%
Apoyo de la Dirección	0	0.0%
Objetivo	0	0.0%
Seguimiento y continuidad	0	0.0%
Liderazgo	0	0.0%

Total de menciones: 59

Total de variables: 15

- Lista de factores críticos de influencia al FRACASO, Etapa de Implementación de los individuos PROMEDIO en Entendimiento, Uso y Confianza (Tabla 26).

Tabla 26: Factores de Fracaso – Etapa de Implementación – Promedio en Uso, Confianza y Entendimiento

Variables	Influencia al fracaso	
	Fr	%
Falta de información	14	14.7%
Falta de seguimiento	11	11.6%
Falta de involucramiento del personal	10	10.5%
Mala administración, coordinación y logística	9	9.5%
Falta de comunicación	9	9.5%
Competencias no acordes a las funciones	8	8.4%
Falta de interés y compromiso del personal	5	5.3%
Subjetivo	4	4.2%
Temor al cambio	4	4.2%
Desconfianza	4	4.2%
Falta de involucramiento / Compromiso de la Dirección	3	3.2%
Credibilidad	2	2.1%
Mala asignación de evaluadores o errónea retroalimentación	2	2.1%
Problemas con la herramienta	2	2.1%
Capacitación en la herramienta	2	2.1%
Cambio de la Dirección	1	1.1%
Rotación de personal	1	1.1%
Mal manejo o no se cumplieron las expectativas	1	1.1%
Departamente de RH inexperto en competencias	1	1.1%
Falta de motivación	1	1.1%
Proceso complejo	1	1.1%
Finanzas en la empresa	0	0.0%
Diferentes avances según el área	0	0.0%
Consultor no comprometido	0	0.0%
Cambio de políticas de RH	0	0.0%

Total de menciones: 95

Total de variables: 21

- Lista de factores críticos de influencia al ÉXITO, Etapa de Transición de los individuos PROMEDIO en Entendimiento, Uso y Confianza (Tabla 27).

Tabla 27: Factores de Éxito – Etapa de Transición – Promedio en Uso, Confianza y Entendimiento

Variables	Influencia al éxito	
	Fr	%
Sistema informático	4	20.0%
Administración del cambio	3	15.0%
Información	2	10.0%
Involucramiento de la Dirección	2	10.0%
Capacitación	2	10.0%
Comunicación	1	5.0%
Involucramiento del personal	1	5.0%
Motivación del personal	1	5.0%
Liderazgo	1	5.0%
Ejemplos de selección de personal de puestos importantes por competencias	1	5.0%
Consultores	1	5.0%
Definición clara de perfiles	1	5.0%
Entendible descripción de Competencias	0	0.0%
Difusión y promoción interna	0	0.0%
Fácil identificación de brechas de aprendizaje	0	0.0%
Retroalimentación de la encuesta de perfiles	0	0.0%
Manejo de expectativas	0	0.0%
Cultura de cambio del personal	0	0.0%
Preparación académica del personal	0	0.0%
Herramienta de retroalimentación	0	0.0%
Comité de certificación	0	0.0%

Total de menciones: 20

Total de variables: 11

- Lista de factores críticos de influencia al FRACASO, Etapa de Transición de los individuos PROMEDIO en Entendimiento, Uso y Confianza (Tabla 28).

Tabla 28: Factores de Fracaso – Etapa de Transición – Promedio en Uso, Confianza y Entendimiento

Variables	Influencia al fracaso	
	Fr	%
Falta de información	13	21.0%
Falta de seguimiento	9	14.5%
Falta de continuidad	9	14.5%
Desconfianza	4	6.5%
Falta de Involucramiento del personal	4	6.5%
Falta de comunicación	3	4.8%
Retroalimentación no justa	3	4.8%
Reajustes e incertidumbre en la empresa	2	3.2%
Recursos de capacitación incompleto	2	3.2%
Temor al cambio	2	3.2%
Capacitación en la herramienta	2	3.2%
Competencias no acordes a las funciones	1	1.6%
Competencias en un lenguaje que no se entendió	1	1.6%
Falta de involucramiento de la dirección	1	1.6%
Falta de planeación	1	1.6%
Desacuerdo con los resultados de perfil	1	1.6%
No es obligatorio	1	1.6%
Consultores	1	1.6%
Nulo comité de certificación	1	1.6%
Poca disponibilidad del personal de RH	1	1.6%
Tiempo de transición muy largo	0	0.0%
Resistencia al cambio	0	0.0%
Subjetivo	0	0.0%
Cambio de Dirección	0	0.0%
Mal manejo o no se cumplieron las expectativas	0	0.0%
Rotación de personal	0	0.0%
Ajustes de bandas de sueldos y prestaciones al nuevo esquema	0	0.0%
Sistema computacional	0	0.0%
Exceso de trabajo	0	0.0%
Desmotivación	0	0.0%
Encuestas muy largas	0	0.0%

Total de menciones: 62

Total de variables: 20

- Lista de factores críticos de influencia al ÉXITO, Sistema Computacional de los individuos PROMEDIO en Entendimiento, Uso y Confianza (Tabla 29).

Tabla 29: Factores de Éxito – Sistema Computacional – Promedio en Uso, Confianza y Entendimiento

Variables	Influencia al éxito	
	Fr	%
Sistema bien diseñado	6	23.1%
Sistema simple	4	15.4%
Acceso rápido	4	15.4%
Fácil acceso	3	11.5%
Basado en WEB	3	11.5%
Selección (check box)	2	7.7%
Confiable (No Fallas)	2	7.7%
Coordinación y logística	1	3.8%
Etapa de pruebas del sistema antes de ponerlo en operación	1	3.8%
Manejo confiable de información	0	0.0%
Interfase amigable	0	0.0%
Buena herramienta de retroalimentación	0	0.0%
Referencia histórica de información	0	0.0%
Flexibilidad del sistema	0	0.0%
Sistema "In-House"	0	0.0%
Manejo de correos electrónicos como recordatorios para accesar al sistema	0	0.0%

Total de menciones: 26

Total de variables: 9

- Lista de factores críticos de influencia al FRACASO, Sistema Computacional de los individuos PROMEDIO en Entendimiento, Uso y Confianza (Tabla 30).

Tabla 30: Factores de Fracaso – Sistema Computacional – Promedio en Uso, Confianza y Entendimiento

Variables	Influencia al fracaso	
	Fr	%
Desconfianza de manejo y contenido de información en el sistema	8	12.9%
Fallas en el sistema	5	8.1%
Mal soporte (Help Desk)	4	6.5%
Poca difusión del uso del sistema	4	6.5%
Mal mantenimiento	4	6.5%
Sistema estático no se manejaron mejoras	3	4.8%
Sistema rígido	3	4.8%
Falta de seguimiento	2	3.2%
Falta de información	2	3.2%
Contestar varias encuestas	2	3.2%
No lo conozco	2	3.2%
Difícil acceso (Claves rebuscadas)	2	3.2%
Sistema no amigable	1	1.6%
Falta de soporte en línea para aclarar dudas sobre una competencia específica	1	1.6%
Evaluar a varios compañeros	1	1.6%
Falta de compromiso de la dirección	1	1.6%
Modificaciones constantes	1	1.6%
Retrazos en las fechas de implantación	1	1.6%
Encuestas subjetivas	0	0.0%
Lentitud del sistema por sobrecarga de usuarios	0	0.0%
Herramienta no robusta	0	0.0%
Encuestas que no aplicaban a las funciones	0	0.0%
Decepcionante / Estresante	0	0.0%
Poco capital invertido	0	0.0%

Total de menciones: 47

Total de variables: 18

Las tablas completas de la Encuesta 2, éxito y fracaso, Individuos promedio se pueden encontrar en la sección de referencias.

Análisis de datos y conclusiones Encuesta 2:

Se iniciará con un par de análisis de las tablas anteriores basado en los elementos de Cantidad de Menciones Éxito y Fracaso, así como otro Cantidad de Variables Mostradas. El fin de este estudio es el de tratar de encontrar un patrón o tendencia entre estos elementos.

Análisis 1: Cantidad de Menciones de Éxito y Fracaso. Ver tabla 31

Definición:

- Conteo total de menciones de éxito y fracaso, sin considerar la frecuencia por variables, analizado para Implementación, Transición y Sistema Cómputo a los individuos Positivos, Promedio y Negativos.

- Se considerara el número de individuos de la muestra para extraer conclusiones.

Tabla 31: Análisis por la cantidad de menciones de éxito y fracaso

Análisis por número de menciones			
POSITIVOS	**Menciones éxito**	**Menciones fracaso**	**Positivos N**
Implementación	36	53	23
Etapa de Transición	21	47	
Sistema Computacional	38	18	
PROMEDIO	**Menciones éxito**	**Menciones fracaso**	**Promedio N**
Implementación	59	95	48
Etapa de Transición	20	62	
Sistema Computacional	26	47	
NEGATIVOS	**Menciones éxito**	**Menciones fracaso**	**Negativos N**
Implementación	18	53	16
Etapa de Transición	13	48	
Sistema Computacional	12	22	

Observaciones de la tabla 31:

- En general se observa un mayor volumen de menciones a fracaso que positivas independientes de la etapa de Implementación, Transición o Sistema de Cómputo.

- Los individuos positivos tienen mayor número de menciones de éxito en general, que los individuos promedio y negativos, aun considerando las diferencias de población. Situación que es congruente en su relación positiva de uso, confianza y entendimiento.

- Los individuos positivos tienen en general el doble de menciones de éxito, que los individuos negativos, aun considerando las diferencias de población. Situación muy congruente en su relación positiva de uso, confianza y entendimiento, entre ambos grupos.

- Los individuos negativos tienen un menor número de menciones de éxito, respecto a los individuos promedio y negativos, guardando su proporción por el menor número de individuos que tiene esta población. Situación que es congruente en su relación negativa de uso, confianza y entendimiento en general.

- Las menciones de fracaso de los individuos negativos, son similares a las menciones de fracaso de los individuos positivos, tomando en cuenta que el universo de individuos negativos es menor al de positivos; más aun así la relación no representa una diferencia significativa que haga congruencia entre las percepciones de positivas y/o negativas de uso, entendimiento y confianza entre ambos grupos.

<u>Análisis 2</u>: Cantidad de Variables Mostradas. Ver tabla 32

Definición:

- Cantidad de variables de éxito o fracaso, sin considerar la frecuencia de menciones de cada una de ellas, realizada para la Implementación, Transición y Sistema Cómputo a los individuos Positivos, Promedio y Negativos.

- Se considerara de referencia el número de variables que se extrajeron del universo total para mencionar las conclusiones.

Tabla 32: Análisis por la cantidad de variables de éxito y fracaso

Análisis por número de variables				
POSITIVOS	**Cantidad Variabales éxito**	**Variables Universo éxito**	**Cantidad Variabales fracaso**	**Variables Universo fracaso**
Implementación	16	21	15	25
Etapa de Transición	12	21	17	31
Sistema Computacional	11	16	10	24
PROMEDIO	**Cantidad Variabales éxito**	**Variables Universo éxito**	**Cantidad Variabales fracaso**	**Variables Universo fracaso**
Implementación	15	21	21	25
Etapa de Transición	12	21	20	31
Sistema Computacional	9	16	18	24
NEGATIVOS	**Cantidad Variabales éxito**	**Variables Universo éxito**	**Cantidad Variabales fracaso**	**Variables Universo fracaso**
Implementación	9	21	16	25
Etapa de Transición	10	21	16	31
Sistema Computacional	8	16	11	24

Observaciones de la tabla 32:

- Los individuos positivos tienen mayor número de variables de éxito en general, que los individuos promedio y negativos. Situación que es congruente en su relación positiva de uso, confianza y entendimiento.

- No se ve un patrón muy definitivo o significativo en la cantidad de variables, respecto al fracaso ó éxito, individuos positivos, promedio o negativos así como respecto a la Implementación, Transición y Sistema de Cómputo.

En resumen y tratando de enfocar un resultado entre el primer y segundo análisis, se puede indicar que se tiene un patrón o tendencia más significativo hacia el volumen de

menciones que respecto al de variables y a su vez ésta, sobre percepciones positivas de Uso, Entendimiento y Confianza del Sistema de Competencias.

Después de este par de análisis, se procederá a enfocarse en cada una de las tablas antes presentadas para el tipo de individuos positivos, pero solamente sobre las variables más significativas, haciendo comparaciones respecto a su contraparte, el universo y promedio con el fin de extraer conclusiones.

Posteriormente, se hará lo mismo pero para los individuos positivos, sobre sus variables más significativas, haciendo comparaciones respecto a su contraparte, el universo y promedio con el fin de extraer por igual conclusiones

Para ello se debe de considerar la siguiente nomenclatura, para facilitar su interpretación y que se usará para las siguientes tablas 32, 33, 34, 35, 36, 37 y 38

f = Frecuencia de menciones
%= Porcentaje de menciones respecto al total de menciones en su rubro
Ponderación individual = Ponderación respecto a su tabla, Total de posiciones y Variables
(P)/(T)/(V) = (Posición en su tabla) / (Total de Posiciones) / (Total de Variables)
Proporción c/variable Universo = Proporción de cada variable respecto en menciones respecto al número de menciones de la misma variable del universo total
Proporción total de menciones Universo = Proporción de la suma de todas las menciones de la tabla, respecto al número total de menciones de la misma variable del universo total.

Análisis 3: Variables más significativas de ÉXITO durante la implementación del sistema de competencias. Ver tabla 33

Tabla 33: Análisis por las variables más significativas de éxito individuos positivos, en etapa de implementación

petencias - Éxito																		
Variables	Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio POSITIVO					Total Universo			Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio NEGATIVO				Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento PROMEDIO			
	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción c/variable Universo	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción total de menciones Universo
Programa bien definido	8	22.2%	1/6/16	**57%**		14	12.4%	2/10/21	5	27.8%	1/4/9		1	1.7%	**8/8/15**	
Competencias acordes a las funciones	5	13.9%	2/6/16	36%		14	12.4%	2/10/21	3	16.7%	3/4/9		6	10.2%	3/8/15	
Involucramiento de la	4	11.1%	3/6/16	50%		8	7.1%	5/10/21	0	0.0%	No mención		4	6.8%	5/8/15	
Información	3	8.3%	4/6/16	33%	32%	9	8.0%	4/10/21	0	0.0%	No mención	16%	6	10.2%	3/8/15	52%
Comunicación	2	5.6%	5/6/16	20%		10	8.8%	3/10/21	1	5.6%	4/4/9		7	11.9%	2/8/15	
Retroalimentación	2	5.6%	5/6/16	50%		4	3.5%	7/10/21	0	0.0%	No mención		2	3.4%	7/8/15	
Organización y logística	2	5.6%	5/6/16	**67%**		3	2.7%	8/10/21	1	5.6%	4/2/9		0	0.0%	No mención	
Apoyo de la Dirección	2	5.6%	5/6/16	**100%**		2	1.8%	9/10/21	0	0.0%	No mención		0	0.0%	No mención	

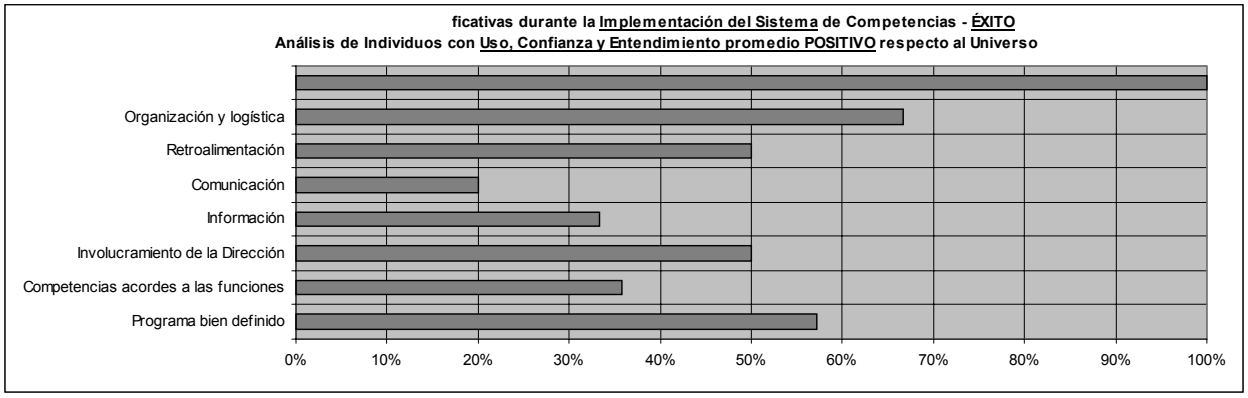
Definición:

- Análisis comparativo de las variables más significativas que influenciaron el éxito del grupo de individuos positivos en Entendimiento, Uso y Confianza del Sistema de Competencias; respecto al Universo total, así como al grupo de individuos negativos y promedio en Entendimiento, Uso y Confianza del Sistema de Competencias.

Observaciones de la tabla 33:

- En la figura 19 se representa la comparación de cada una de las variables más significativas de éxito, durante la implementación respecto al universo total de menciones en la misma variable.

Fig. 19: Variables significativas durante la implementación que influyen al éxito, respecto al universo



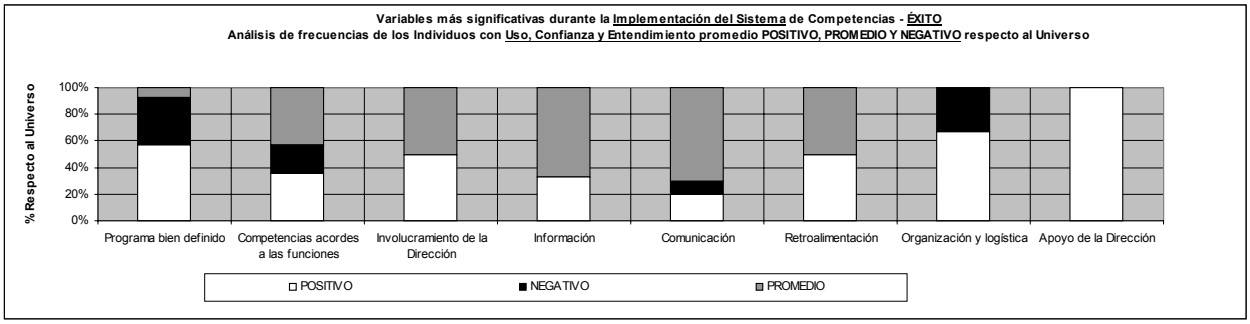
- Se concluye, que el total de menciones que percibieron Apoyo de la Dirección, forman parte de los individuos con Uso, Confianza y Entendimiento del Sistema de Competencias.

- Gran parte de este grupo positivo, respecto al universo, opina que influyó la Organización y Logística al éxito durante la etapa de implementación.

- Gran parte de este grupo positivo, respecto al universo, opina que hubo un Programa bien Definido.

- En la figura 20 se representa la comparación de la mezcla de respuestas sobre estas variables significativas de éxito, de los individuos Positivos, Negativos y Promedio.

Fig. 20: Variables significativas durante la implementación que influyen al éxito individuos Positivos, Negativos y Promedio



- Resalta en esta figura 20, que junto al Apoyo de la Dirección, el resto de las menciones en este rubro, como lo es también su Involucramiento, se mencionaron en los individuos promedio, en conclusión los individuos negativos no percibieron ninguna relación de apoyo e involucramiento de la Dirección de la empresa.

- Información y comunicación son variables que resaltan, a pesar de una pequeña cantidad de menciones de los negativos en Comunicación, se puede decir que es otro factor que influyó de manera positiva a la percepción de este grupo.

- La retroalimentación, también solo está compuesta de los individuos positivos y promedio y se puede decir que es una componente resultante del rubro anterior de Comunicación e Información.

- La variable de influencia de éxito, Organización y Logística, para la etapa de Implementación, fue un atributo que la mencionaron todos los individuos positivos e inclusive negativos.

- En conclusión y a manera de resumen estos dos gráficos, sobre la etapa de implementación, influyeron al éxito:

  - Apoyo e Involucramiento de la Dirección
  - Organización y logística
  - Comunicación e información
  - Programa bien definido

<u>Análisis 4</u>: Variables más significativas de ÉXITO durante la etapa de transición del sistema de competencias. Ver tabla 34

Tabla 34: Análisis por las variables más significativas de éxito en individuos positivos, etapa de transición

Variables más significativas durante la etapa de transición del Sistema de Competencias - Éxito																		
Variables	Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio POSITIVO					Total Universo			Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio NEGATIVO				Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento PROMEDIO			
	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción c/variable Universo	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	f	%	Ponderación Individual (Pos)/(Var)	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual (Pos)/(Var)	Proporción total de menciones Universo
Comunicación	4	19.0%	1/4/12	**57%**	39%	7	13.0%	1/6/21	2	15.4%	**1/2/10**	24%	1	5.0%	4/4/10	37%
Entendible descripción de Competencias	3	14.3%	2/4/12	**75%**		4	7.4%	3/6/21	1	7.7%	**2/2/10**		0	0.0%	**No mención**	
Fácil identificación de brechas de aprendizaje	2	9.5%	3/4/12	**100%**		2	3.7%	5/6/21	**0**	0.0%	**No mención**		0	0.0%	**No mención**	
Información	2	9.5%	3/4/12	40%		5	9.3%	2/6/21	1	7.7%	**2/2/10**		2	10.0%	3/4/10	
Difusión y promoción	2	9.5%	3/4/12	**67%**		3	5.6%	4/6/21	1	7.7%	**2/2/10**		0	0.0%	**No mención**	
Manejo de expectativas	2	9.5%	3/4/12	**67%**		3	5.6%	4/6/21	1	7.7%	**2/2/10**		0	0.0%	**No mención**	

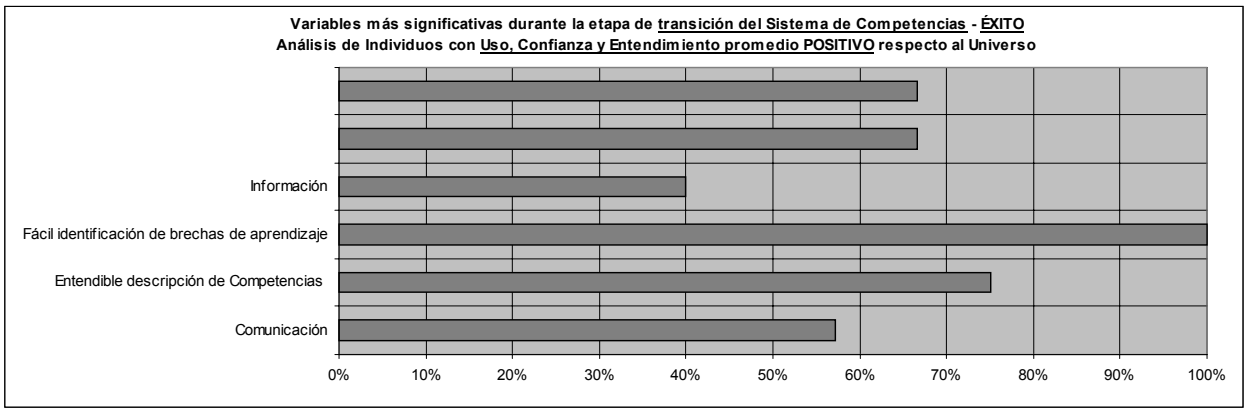
Definición:

- Análisis comparativo de las variables más significativas que influenciaron el éxito del grupo de individuos positivos en Entendimiento, Uso y Confianza del Sistema de Competencias; respecto al Universo total, así como al grupo de individuos negativos y promedio en Entendimiento, Uso y Confianza del Sistema de Competencias.

Observaciones de la tabla 34:

- En la figura 21 se representa la comparación de cada una de las variables más significativas de éxito, durante la transición respecto al universo total de menciones en la misma variable.

Fig. 21: Variables significativas durante la implementación que influyen al éxito



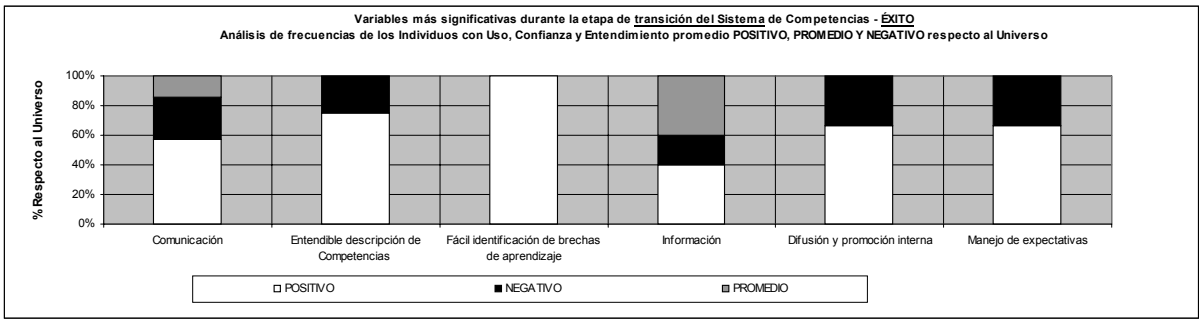
- Se concluye, que el total de menciones que percibieron una fácil identificación de las brechas de aprendizaje, forman parte de los individuos con Uso, Confianza y Entendimiento positivo del Sistema de Competencias.

- Gran parte de este grupo positivo, respecto al universo, opina que influyó una entendible descripción de Competencias.

- Gran parte de este grupo positivo, respecto al universo, opina que hubo un manejo de expectativas, difusión y promoción interna así como comunicación.

- En la figura 22 se representa la comparación de la mezcla de respuestas sobre estas variables significativas de éxito, de los individuos Positivos, Negativos y Promedio.

Fig. 22: Variables significativas durante la transición que influyen al éxito individuos Positivos, Negativos y Promedio



- Se puede mencionar de la figura 22, la difusión y promoción Interna, así como el manejo de expectativas, fue una variable que influyó en el éxito ya que todas las menciones fueron dadas por los individuos positivos e inclusive negativos.

- Aquí también se puede ver, que el entendimiento de la descripción de Competencias, fue otro elemento similar al anterior al residir todas las menciones en los individuos positivos e inclusive los negativos.

- En conclusión y a manera de resumen estos dos gráficos, sobre la etapa de transición, influyeron al éxito:

    - Fácil identificación y entendimiento de Competencias y como herramienta de retroalimentación.
    - Manejo de expectativas
    - Difusión y promoción interna

Análisis 5: Variables más significativas de ÉXITO del sistema de cómputo de apoyo a competencias. Ver tabla 35

Tabla 35: Análisis por las variables más significativas de éxito del sistema de cómputo de apoyo a competencias.

Variables más significativas del Sistema Computacional de apoyo para el manejo de Competencias - Éxito																		
Variables	Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio POSITIVO					Total Universo			Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio NEGATIVO				Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento PROMEDIO			
	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción c/variable Universo	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual (Pos)/(Var)	Proporción total de menciones Universo
Sistema bien diseñado	10	26.3%	1/6/11	**56%**	50%	18	23.7%	1/8/16	2	16.7%	2/3/8	16%	6	23.1%	1/5/10	34%
Fácil acceso	5	13.2%	2/6/11	45%		11	14.5%	2/8/16	3	25.0%	1/3/8		3	11.5%	3/5/10	
Manejo confiable de	5	13.2%	2/6/11	**83%**		6	7.9%	4/8/16	1	8.3%	1/3/8		**0**	0.0%	**No mención**	
Buena herramienta de retroalimentación	5	13.2%	2/6/11	**100%**		5	6.6%	5/8/16	**0**	0.0%	**No mención**		**0**	0.0%	**No mención**	
Interfase amigable	4	10.5%	3/6/11	**80%**		5	6.6%	5/8/16	1	8.3%	1/3/8		**0**	0.0%	**No mención**	
Basado en WEB	3	7.9%	4/6/11	38%		8	10.5%	3/8/16	2	16.7%	2/3/8		3	11.5%	3/5/10	

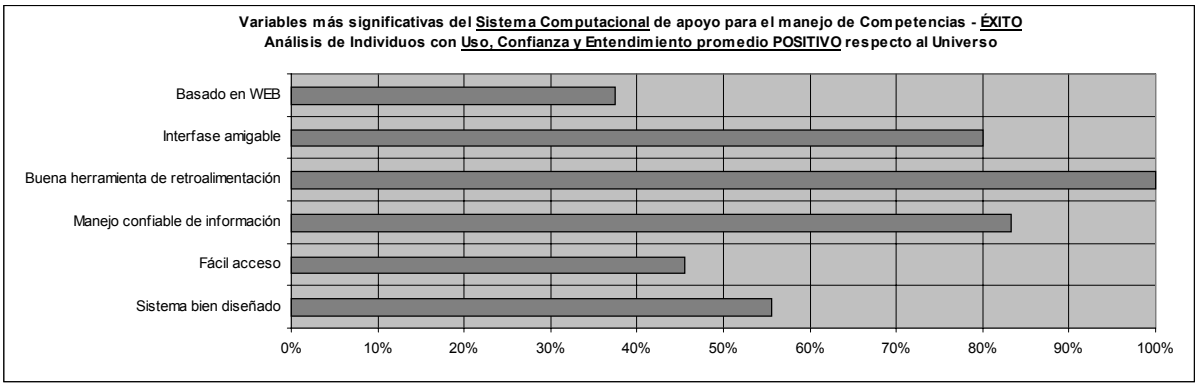
Definición:

- Análisis comparativo de las variables más significativas que influenciaron el éxito del grupo de individuos positivos en Entendimiento, Uso y Confianza del Sistema de Competencias; respecto al Universo total, así como al grupo de individuos negativos y promedio en Entendimiento, Uso y Confianza del Sistema de Competencias.

Observaciones de la tabla 35:

- En la figura 23 se representa la comparación de cada una de las variables más significativas de éxito, durante la transición respecto al universo total de menciones en la misma variable.

Fig. 23: Variables significativas del sistema de cómputo que influyen al éxito



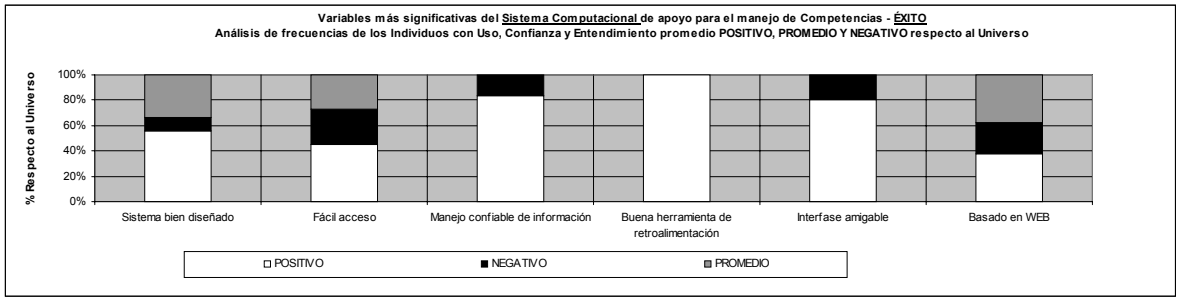
- Se concluye, que el total de menciones que percibieron que es una buena herramienta de retroalimentación, forman parte de los individuos con Uso, Confianza y Entendimiento positivo del Sistema de Competencias. Este hecho, que si bien está ligado al sistema de cómputo en sí, va más de la mano con las menciones positivas de las variables de entendimiento y retroalimentación de las etapas de Implementación y Transición del Sistema de Competencias, que son la base de este factor de influencia al éxito que aparece en el sistema de cómputo.

- Gran parte de este grupo positivo, respecto al universo, opina que se tiene un manejo confiable de información. El factor de confianza, en un juicio personal en este grupo positivo, debe de estar más ligado al trasfondo de competencias que al manejo técnico que el sistema de cómputo realiza con los datos en los que se sustenta la herramienta.

- Gran parte de este grupo positivo, respecto al universo, opina que es un sistema amigable y bien diseñado.

- En la figura 24 se representa la comparación de la mezcla de respuestas sobre estas variables significativas de éxito, de los individuos Positivos, Negativos y Promedio.

Fig. 24: Variables significativas del sistema de cómputo que influyen al éxito individuos Positivos, Negativos y Promedio



- Se puede mencionar de la figura 24, que el que sea una buena herramienta de retroalimentación influyó en el éxito ya que todas las menciones fueron dadas por los individuos positivos.

- El hecho que el sistema esté basado en WEB y de fácil acceso, es un factor común de éxito entre todos los individuos positivos, promedio y negativos.

- En conclusión y a manera de resumen estos dos gráficos, sobre el sistema de cómputo, influyeron al éxito:

    - Buena herramienta de retroalimentación y confiabilidad de la información, que es un hecho está sustentada por los factores de éxito de implementación y transición.
    - Fácil acceso y diseño en WEB.

Análisis 5: Variables más significativas de FRACASO durante la implementación del sistema de competencias. Ver tabla 36.

Tabla 36: Análisis por las variables más significativas de fracaso individuos negativos, en etapa de implementación

Variables más significativas durante la Implementación del Sistema de Competencias - Fracaso																		
Variables	Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio NEGATIVO					Total Universo			Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio POSITIVO				Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio PROMEDIO			
	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción c/variable Universo	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción total de menciones Universo
Falta de seguimiento	8	15.1%	1/6/16	28%		29	14.4%	1/13/25	**10**	18.9%	1/6/15		**11**	11.6%	2/10/15	
Subjetivo	8	15.1%	1/6/16	50%		16	8.0%	6/13/25	4	7.5%	3/6/15		4	4.2%	7/10/15	
Falta de comunicación	6	11.3%	2/6/16	35%		17	8.5%	5/13/25	2	3.8%	5/6/15		**9**	9.5%	4/10/15	
Competencias no acordes a las funciones	5	9.4%	3/6/16	22%	**26%**	23	11.4%	3/13/25	**10**	18.9%	1/6/15	**26%**	**8**	8.4%	5/10/15	**48%**
Falta de información	5	9.4%	3/6/16	21%		24	11.9%	2/13/25	5	9.4%	2/6/15		**14**	14.7%	1/10/15	
Mala administración, coordinación y logística	5	9.4%	3/6/16	29%		17	8.5%	4/13/25	3	5.7%	4/6/15		**9**	9.5%	4/10/15	
Credibilidad	4	7.5%	4/6/16	**57%**		7	3.5%	9/13/25	1	1.9%	6/6/15		2	2.1%	9/10/15	

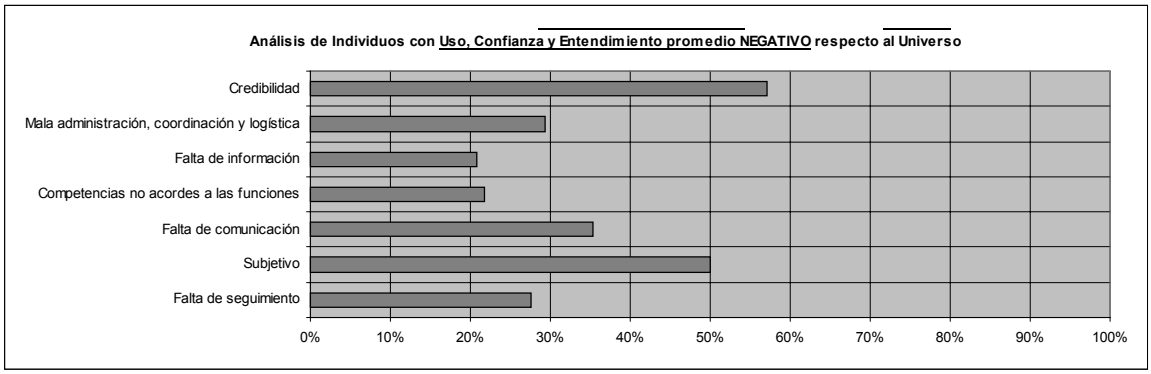
Definición:

- Análisis comparativo de las variables más significativas que influenciaron el fracaso del grupo de individuos negativos en Entendimiento, Uso y Confianza del Sistema de Competencias; respecto al Universo total, así como al grupo de individuos negativos y promedio en Entendimiento, Uso y Confianza del Sistema de Competencias.

Observaciones de la tabla 36:

- En la figura 25 se representa la comparación de cada una de las variables más significativas de éxito, durante la implementación respecto al universo total de menciones en la misma variable.

Fig. 25: Variables significativas durante la implementación que influyen al fracaso, respecto al universo

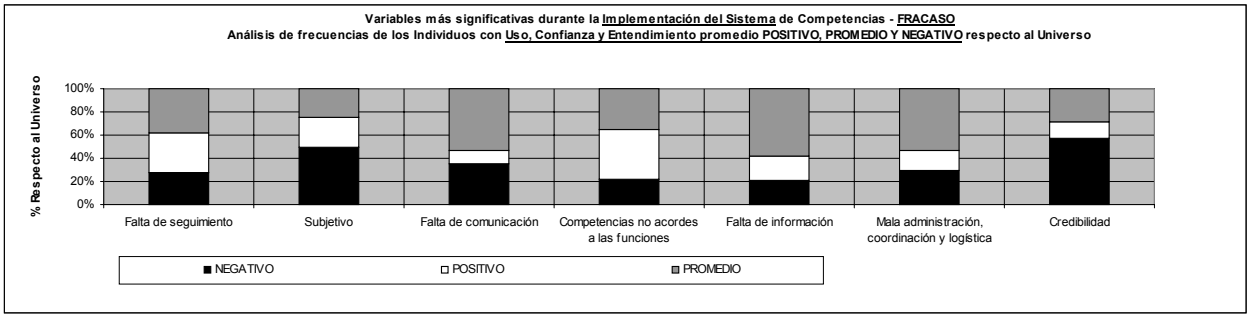


- No se tuvo una participación total de menciones sobre una variable en particular, tal y como se mostró en los factores de éxito.

- Sobresale la falta de credibilidad, entre los individuos negativos, hecho congruente por la falta de información que también aquí se muestra.

- En la figura 26 se representa la comparación de la mezcla de respuestas sobre estas variables significativas de fracaso, de los individuos Positivos, Negativos y Promedio.

Fig. 26: Variables significativas durante la implementación que influyen al fracaso individuos Positivos, Negativos y Promedio



- Resalta en esta figura 26, que ninguna variable de influencia al fracaso fue exclusiva de los individuos del grupo negativo.

- A pesar del punto anterior, se puede ver un mínimo de menciones en credibilidad y comunicación de los grupos positivos, hecho congruente con la serie de conclusiones manejadas en las figuras y tablas anteriores.

- Lo subjetivo, no representa gran proporción en este grupo negativo, pero es la segunda variable en mención y de buena participación de menciones en la influencia al fracaso del resto de los individuos.

- La falta de seguimiento es una variable que aparece por igual proporción de menciones, como elemento de fracaso, en los individuos positivos, negativos y promedio.

- En conclusión y a manera de resumen estos dos gráficos, sobre la etapa de implementación, influyeron al fracaso:

    - Falta de credibilidad.
    - Información.
    - Subjetividad

<u>Análisis 6</u>: Variables más significativas de FRACASO durante la etapa de transición del sistema de competencias. Ver tabla 37

Tabla 37: Análisis por las variables más significativas de fracaso en individuos negativos, etapa de transición

Variables más significativas durante la etapa de transición del Sistema de Competencias - Fracaso																		
Variables	Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio NEGATIVO					Total Universo			Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio POSITIVO				Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio PROMEDIO			
	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción c/variable Universo	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción total de menciones Universo
Falta de seguimiento	9	18.8%	**1/7/16**	38%	**31%**	24	15.3%	**1/10/31**	6	12.8%	1/5/17	**30%**	9	14.5%	2/6/17	**39%**
Falta de continuidad	8	16.7%	**2/7/16**	36%		22	14.0%	**2/10/31**	5	10.6%	2/5/17		**9**	14.5%	2/6/17	
Falta de información	5	10.4%	**3/7/16**	25%		20	12.7%	**3/10/31**	2	4.3%	4/5/17		**13**	21.0%	1/6/17	
Competencias no acordes a las funciones	**4**	8.3%	**4/7/16**	40%		10	6.4%	**4/10/31**	**5**	10.6%	2/5/17		**1**	1.6%	6/6/17	
Tiempo de transcisión	4	8.3%	**4/7/16**	44%		9	5.7%	**5/10/31**	5	10.6%	2/5/17		**0**	0.0%	No mención	
Resistencia al cambio	4	8.3%	**4/7/16**	**67%**		6	3.8%	**6/10/31**	2	4.3%	4/5/17		**0**	0.0%	No mención	
Falta de comunicación	3	6.3%	**3/7/16**	50%		6	3.8%	**6/10/31**	**0**	0.0%	No mención		3	4.8%	4/6/17	

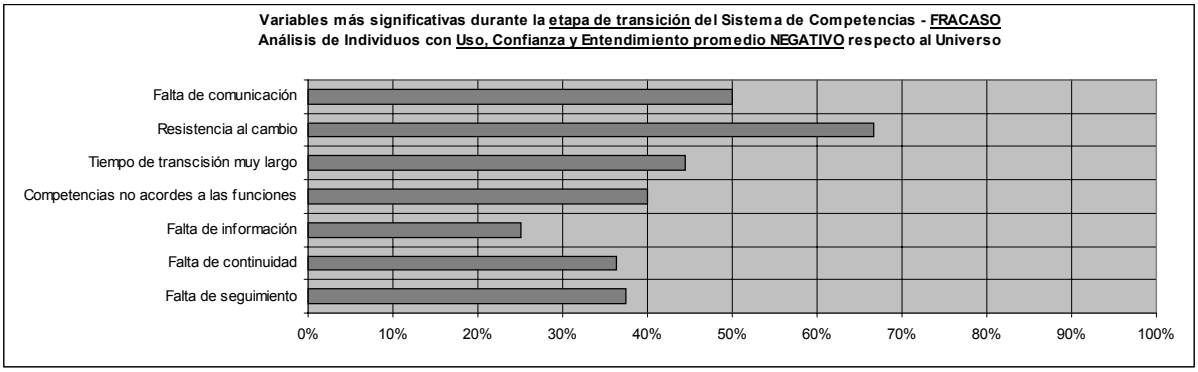
Definición:

- Análisis comparativo de las variables más significativas que influenciaron el fracaso del grupo de individuos negativos en Entendimiento, Uso y Confianza del Sistema de Competencias; respecto al Universo total, así como al grupo de individuos negativos y promedio en Entendimiento, Uso y Confianza del Sistema de Competencias.

Observaciones de la tabla 37:

- En la figura 27 se representa la comparación de cada una de las variables más significativas de éxito, durante la transición respecto al universo total de menciones en la misma variable.

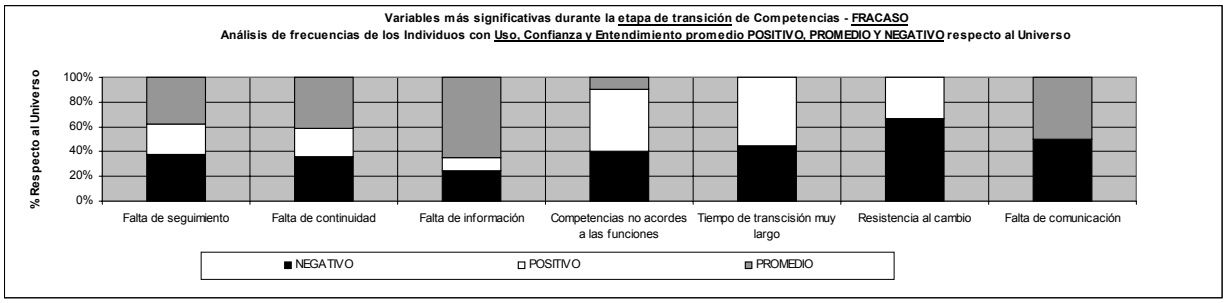
Fig. 27: Variables significativas durante la implementación que influyen al fracaso



- Al igual que el punto anterior de análisis de gráfica, en la figura 27, se observa que ninguna variable de influencia al fracaso fue exclusiva de los individuos del grupo negativo.

- La resistencia al cambio y la falta de comunicación, forma gran parte de la influencia al fracaso en este grupo negativo.

Fig. 28: Variables significativas durante la transición que influyen al fracaso individuos Positivos, Negativos y Promedio



- La falta de comunicación, fue un factor de influencia al fracaso que solo apareció entre los individuos negativos y promedio. Factor de más concluyente, al no aparecer como variable clave de fracaso de los individuos positivos.

- La resistencia al cambio fue en factor que también apareció de manera exclusiva en los individuos positivos y negativos como elemento de influencia al fracaso. Hecho por demás interesante, si consideramos las bases de información, comunicación y entendimiento que mostraron en los análisis anteriores, por lo que puede ser un factor de negativa relación entre estas variables, pero como evento puntual y sin el análisis estadístico correspondiente, lo menciono como una simple interpretación.

- Las Competencias no acordes con las funciones, son elementos sobresalientes de influencia al fracaso en este grupo e inclusive los positivos.

- El largo tiempo de transición, fue otro de los elementos exclusivos de influencia al fracaso entre los individuos positivos y negativos.

- En conclusión y a manera de resumen estos dos gráficos, sobre la etapa de transición, influyeron al éxito:

    - Resistencia al cambio.
    - Tiempo de transición.
    - Competencias no acordes con las funciones.

Análisis 6: Variables más significativas de FRACASO del sistema de cómputo de apoyo a competencias. Ver tabla 38

Tabla 38: Análisis por las variables más significativas de fracaso del sistema de cómputo de apoyo a competencias.

Variables más significativas del Sistema Computacional de apoyo para el manejo de Competencias - Fracaso																		
Variables	Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio NEGATIVO					Total Universo			Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio POSITIVO				Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio PROMEDIO			
	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción c/variable Universo	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción total de menciones Universo
Fallas en el sistema	5	22.7%	1/5/11	36%		14	8.9%	1/9/24	4	22.2%	1/4/10		5	8.1%	2/6/10	
Desconfianza de manejo y contenido de	4	18.2%	2/5/11	31%		13	8.3%	2/9/24	1	5.6%	4/4/10		**8**	12.9%	1/6/10	
Mal soporte (Help Desk)	3	13.6%	3/5/11	38%	25%	8	5.1%	3/9/24	1	5.6%	4/4/10	21%	4	6.5%	3/6/10	**54%**
Encuestas subjetivas	2	9.1%	2/5/11	**100%**		2	1.3%	8/9/24	**0**	0.0%	No mención		**0**	0.0%	No mención	
Encuestas que no aplicaban a las funciones	2	9.1%	4/5/11	**100%**		2	1.3%	8/9/24	**0**	0.0%	No mención		**0**	0.0%	No mención	

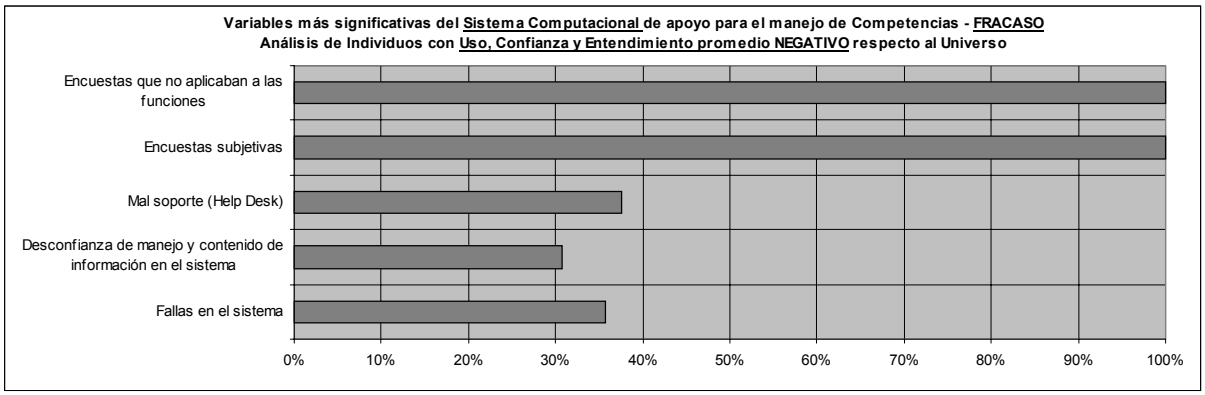
Definición:

- Análisis comparativo de las variables más significativas que influenciaron el fracaso del grupo de individuos negativos en Entendimiento, Uso y Confianza del Sistema de Competencias; respecto al Universo total, así como al grupo de individuos negativos y promedio en Entendimiento, Uso y Confianza del Sistema de Competencias.

Observaciones de la tabla 38:

- En la figura 29 se representa la comparación de cada una de las variables más significativas de éxito, durante la transición respecto al universo total de menciones en la misma variable.

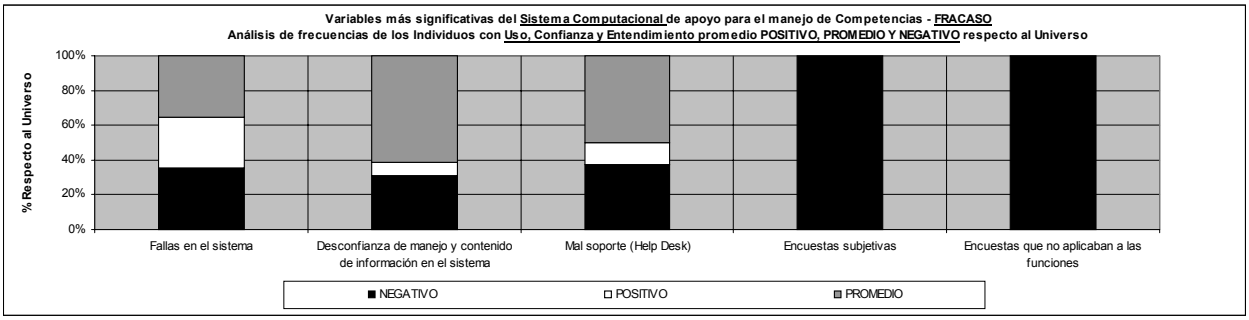
Fig. 29: Variables significativas del sistema de cómputo que influyen al fracaso



- Resalta de inmediato las dos únicas menciones exclusivas de individuos negativos respecto a las variables que influyeron al fracaso, las cuales son Encuestas que no aplicaban a las funciones y Subjetivas. Este par de rubros, no son inherentes al sistema de cómputo, ya que solo fue la herramienta de presentación de la información consolidada desde la implementación y la transición, pero a través de este medio se evidencia las conclusiones anteriores que se han venido haciendo al grupo de individuos negativos.

- En la figura 30 se representa la comparación de la mezcla de respuestas sobre estas variables significativas de éxito, de los individuos Positivos, Negativos y Promedio.

Fig. 30: Variables significativas del sistema de cómputo que influyen al fracaso individuos Positivos, Negativos y Promedio



- Respecto a la figura 30, sobresalen de nuevo las variables de encuestas subjetivas y que aplican antes explicadas.

- Un hecho significativo de fracaso entre todos los individuos negativos, promedio e inclusive positivos, fueron las fallas en el sistema.

- Se muestra un alto porcentaje de menciones sobre la desconfianza en el manejo y contenido de información de los individuos negativos y promedio, respecto a los positivos. Claro reflejo de los elementos de subjetividad y desconfianza que se han venido presentando en las comparaciones anteriores.

- En conclusión y a manera de resumen estos dos gráficos, sobre el sistema de cómputo, influyeron al fracaso:

    - Fallas en el sistema.
    - Presentación de información (Encuestas) que de entrada no presentaba un sustento de confianza y entre los usuarios, esto no es inherente al sistema de cómputo, pero al final de cuenta fue el frente de este término ante los grupos de individuos negativos.

Conclusiones sobre las hipótesis de investigación

En esta sección de conclusiones, se tomará cada una de las hipótesis planteadas en esta investigación para corroborar su aceptación o rechazo, así como los comentarios en general observados durante la investigación de campo, el análisis de datos y sus resultados.

Hipótesis I

H1: Existen discrepancias de entendimiento, uso y confianza del Sistema de Competencias en diferentes individuos que conforman los grupos gerenciales dentro de la misma organización.

A través de la aplicación de la Encuesta 1, que tenía como objetivo identificar estos grupos congruentes se puede determinar durante el análisis de datos de esta investigación, dos grupos de individuos discrepantes en Uso, Entendimiento y Confianza sobre el sistema de Competencias operando en la empresa. A su vez, se determina un tercer grupo promedio que sirvió para realizar comparaciones durante el manejo de información de la Encuesta 2.

Enfocándose al objetivo de H1 y como se demuestra en el análisis de datos de la encuesta 1, si existen grupos discrepantes de individuos dentro de la empresa y es avalado además, por la prueba estadística ”t de Student” que se desarrolla paso a paso en la tabla 4 y se resumen aquí. Esta prueba arroja como resultado estadístico una “t” mucho mayor que los niveles de confianza, inclusive que el de .09, para un grado de confianza de 35 aceptando H1 y rechazando la hipótesis nula.

Individuos Positivos:	23	Media respuestas:	1.55
Individuos Negativos:	16	Media respuestas:	4.02

Diferencia entre medias: 2.47 Valor de “t”: 24.82601

Población total de la muestra: 87

Como conclusión y comentarios generales aprendidos de esta parte de la investigación, se menciona que en un inicio se tenía la expectativa de encontrar grupos gerenciales íntegros homogéneos Positivos y/o Negativos en Uso, Confianza y Entendimiento, esto es, un grupo de individuos dependientes de una misma gerencia o subdirección dentro de la empresa y que todos ellos, respecto a otros grupos gerenciales, mostraran dicha discrepancia positiva o negativa.

Durante las aplicaciones piloto del primer reactivo y previo análisis de resultados, se detectó que no se encontrarían dichas gerencias homogéneas, ya que los individuos dentro de cada una de ellas, mostraban de forma independiente también, diferentes niveles de Uso, Entendimiento y Confianza, por lo que el enfoque de la Encuesta 1 (más no la esencia) cambió de expectativas de búsqueda de grupos gerenciales a individuos, independientemente de la gerencia a la que pertenecen.

Otro dato interesante, fue la marcada discrepancia entre los propios niveles de Uso, Entendimiento y Confianza en un mismo individuo, en otras palabras la gran mayoría de los encuestados no mostraron un resultado homogéneo positivo, promedio o negativo de las tres variables a la vez.

Otros comentarios y observaciones a manera de ejemplo, distinguen a individuos que conocían el trasfondo del sistema de Competencias y lo usaban, más sin embrago no confiaban en él. De otro modo, individuos que por ejemplo, lo usaban al máximo, sin confiar o entender el mecanismo o metodología de Competencias.

Estos comportamientos, pueden llegar a ser base de otros estudios a partir de estas conclusiones y observaciones de campo, el objetivo de esta encuesta y parte de la tesis no es el de encontrar dicha correlación entre Uso, Entendimiento y Confianza ni mucho menos indagar sobre su influencia por el perfil demográfico de la población estudiada, pero parece importante su planteamiento en este punto de la investigación, por lo interesante e indagatorio que esto fue para el investigador.

Hipótesis II

HII: Son las variables de alineación del sistema de gestión a la estrategia de la empresa, diseño y conformación de rutas, competencias y perfiles de los empleados y los planes estratégicos para el desarrollo y administración integral del sistema que se presentan en el Proceso de Implementación, las que influyen directamente en las discrepancias de entendimiento, uso y confianza para obtener el éxito o fracaso de un Sistema de Competencias.

Basándonos en el análisis de contenido efectuado de la Encuesta 2, respecto al proceso de implementación, resaltaron las siguientes variables.

Variables de Influencia:

ÉXITO	FRACASO
- Apoyo e involucramiento de la Dirección	- Falta de credibilidad
- Organización y logística	- Falta de información
- Comunicación e información	- Subjetividad
- Programa bien definido	

Variables de la hipótesis:

- Alineación del sistema de gestión a la estrategia de la empresa
- Diseño y conformación de rutas, competencias y perfiles de los empleados
- Planes estratégicos para el desarrollo y administración integral del sistema

Tabla 39: Comparativa de variables, comprobación H-II

Prueba de Hipótesis II		
Variables de Influencia / Variables de Hipótesis	Éxito	Fracaso
Alineación del sistema de gestión a la estrategia de la empresa	x	x
Diseño y conformación de rutas, competencias y perfiles de los empleados	x	+ Subjetividad
Planes estratégicos para el desarrollo y admnistración integral del sistema	+ Programa bien definido	x

En la tabla 39 se observa, respecto a la definición de Subjetividad y Programa bien definido declarados en la tabla 4 que en resumen son:

Subjetividad: Percepción de los empleados sobre la subjetividad del programa, su contenido y estructuración de Competencias durante la implementación.

Programa bien definido: Estructuración, trasfondo, bases, contexto y planes en general a llevarse durante la gestación, transición y futuro de Competencias.

Se encuentran incluidos en 2 de las 3 variables de esta hipótesis, por lo tanto se acepta parcialmente H-II.

Además de este par de variables, resaltaron del análisis de la Encuesta 2, este grupo de factores adicionales de injerencia al éxito o fracaso del programa de Competencias surgidos en la etapa de implementación (Tabla 40)

Tabla 40: Variables adicionales de influencia al éxito o fracaso – Etapa de Implementación

	Éxito	Fracaso
Variables adicionales que resultaron de la Encuesta 2	**+ Apoyo e involucramiento de la Dirección + Organización y logística + Comunicación e información**	**+ Falta de Credibilidad + Falta de información**

Conclusiones y comentarios del investigador sobre esta parte de la investigación apuntan que en esta etapa existió en la empresa una gran difusión y venta de lo que sería el programa de Competencias, la organización y logística fue impecable así como el denotado apoyo de la Dirección, más sin embargo una denotada subjetividad en la conformación de los puestos, perfiles y competencias llevó cabo una falta de credibilidad entre los empleados, claro ejemplo de la falta de información. Si uno de los puntos cruciales en un programa de competencias, es el de conformar los perfiles de puestos en base a competencias y no en funciones, los empleados al ver asignaciones de competencias o niveles subjetivos a la más pura definición clásica de lo que estaban acostumbrados, derivaron desde este inicio en una falta de credibilidad, no solo a la asignación de competencias, si no al programa completo.

La alineación de Competencias a la estrategia de la empresa, no salió referida en este estudio y etapa, muy a pesar de que si se percibió el involucramiento de la Dirección y la estructuración y bases del programa. Por lo que sí los empleados, conocen la estrategia, ven involucrada a la dirección y no encontraron la forma y fondo a través de competencias para lograrlo y sí a través de los modelos y sistemas tradicionales, refiere un punto más en contra a la adopción de esta metodología para el desarrollo de la gente y sus estructuras para lograr el éxito y objetivo para lo que fue planteada.

Hipótesis III

HIII: Son las variables de comunicación, rol y liderazgo de la gerencia y cuerpo directivo así como resistencia y temor al cambio que se presentan en la Etapa de Transición, las que influyen directamente en las discrepancias de entendimiento, uso y confianza para obtener el éxito o fracaso de un Sistema de Competencias.

Basándonos en el análisis de contenido efectuado de la Encuesta 2, respecto al proceso de implementación, resaltaron las siguientes variables.

Variables de Influencia:

ÉXITO	FRACASO
- Identificación y entendimiento de las Competencias.	- Resistencia al cambio
- Manejo de Expectativas.	- Tiempo de transición muy largo
- Difusión y promoción interna.	- Competencias no acordes con las funciones

Variables de la hipótesis:

- Comunicación.
- Rol y liderazgo de la gerencia y cuerpo directivo.
- Resistencia y temor al cambio

Tabla 41: Comparativa de variables, comprobación H-III

Var		
Comunicación	x	x
Rol y liderazgo de la gerencia y cuerpo directivo	x	x
Resistencia y temor al cambio	x	+ Resistencia al cambio

En la tabla 41 se observa, respecto a la definición de Resistencia al cambio declarado en la tabla 5 que en resumen es:

Resistencia al cambio: Percepción de los empleados sobre el temor y resistencia al cambio del sistema clásico al de Competencias.

Se encuentra incluida en 1 de las 3 variables de esta hipótesis, por lo tanto se acepta parcialmente H-III.

Además de esta variable, resaltaron del análisis de la Encuesta 2, este grupo de factores adicionales de injerencia al éxito o fracaso del programa de Competencias surgidos en la etapa de transición (Tabla 42)

Tabla 42: Variables adicionales de influencia al éxito o fracaso – Etapa de Transición

	Éxito	Fracaso
Variables adicionales que resultaron de la Encuesta 2	**+ Identificación y entendimiento de las Competencias + Manejo de expectativas + Difusión y promoción interna**	**+ Tiempo de transción muy largo + Competencias no acorde a funciones**

Se observa que resalta la variable de resistencia al cambio de acorde los factores de hipótesis planteados, es un hecho que como se describió en las conclusiones de la hipótesis II que desde ese momento de arranque existió una falta de credibilidad y subjetividad sobre el programa y su contenido cuando éste fue conformado, lo que definitivamente influye a generar un temor y resistencia al cambio al no tener los empleados las bases estructurales bien claras, definidas y aceptadas.

Comunicación no resaltó en esta etapa, pero definitivamente tiene una influencia indirecta que es resultante del conjunto de variables de ingerencia negativa. La parte de liderazgo no fue percibida por los empleados en esta etapa, por lo que la mezcla de falta de comunicación y liderazgo así como una estructura de inicio aceptada en su totalidad es un resultante negativo del programa.

Pero también se denotan factores a favor, tales como la buena identificación y entendimiento de las competencias, el correcto manejo de expectativas así como la difusión y promoción del programa. Esto es claro resultante del número de individuos de entendimiento, uso y confianza del programa de competencias. Por lo que no se puede generalizar para todos los empleados los factores negativos y positivos a favor o en contra. Esta discrepancia de valores y factores refuerza aun más la hipótesis I planteada en esta investigación.

Una variable más que resaltó y que es por demás importante, es el tiempo de transición muy largo, esto aunado al conjunto de menciones de análisis de contenido de esta etapa referentes a continuidad, implementación para no todas las áreas, avances diferentes por grupos y sobre todo la variable de falta de seguimiento que surgió de todos los individuos, sin importar su relación positiva, promedio o negativa apunta a un sentimiento

y percepción de los empleados es que su participación en la transición llevó bastante tiempo pero por igual a que no se ha concluido el programa en su totalidad.

Hecho significativo, si se considera que se tiene un programa bien definido, una cultura de competencias y un sistema de cómputo para administrarlo, para retomar de nuevo el programa, darle una revisión detalle en forma y fondo a la definición semántica-contenido de competencias, niveles y perfiles así como su asignación para hacer renacer con mayor ímpetu la iniciativa.

Hipótesis IV

H IV: Son las variables de diseño y funcionalidad que presentan los Sistemas de Cómputo, las que influyen directamente en las discrepancias de entendimiento, uso y confianza para obtener el éxito o fracaso de un Sistema de Competencias.

Basándonos en el análisis de contenido efectuado de la Encuesta 2, respecto al sistema de cómputo, resaltaron las siguientes variables.

Variables de Influencia:

ÉXITO	FRACASO
- Buena herramienta de retroalimentación.	- Fallas en el sistema
- Confiabilidad de la información.	- Encuestas no acordes a funciones
- Fácil acceso y basado en WEB.	

Variables de la hipótesis:

- Diseño
- Funcionalidad

Tabla 43: Comparativa de variables, comprobación H-IV

Prueba de Hipótesis IV		
Variables de Influencia / Variables de Hipótesis	Éxito	Fracaso
Diseño	+ Fácil acceso y diseño en WEB	x
Funcionalidad	+ Buena herramienta de retroalimentación	+ Fallas en el sistema

En la tabla 43 se observa, respecto a la definición de Fácil acceso y diseño en WEB, Buena herramienta de retroalimentación y Fallas en el sistema declarado en la tabla 6 que en resumen es:

Fácil acceso y diseño en WEB: Percepción de los empleados sobre el apoyo que representa la presentación en WEB y el fácil acceso del sistema computacional de competencias.

Buena herramienta de retroalimentación: Percepción de los empleados sobre la buena herramienta de retroalimentación del sistema de competencias.

Fallas en el sistema: Percepción de los empleados sobre la falta de apoyo que representan las fallas de lentitud, ligas incompletas, caídas, pérdidas de información del sistema computacional de Competencias.

Se encuentran incluidas todas las variables de esta hipótesis, por lo tanto se acepta H-IV.

Además de estas variables, se distinguieron del análisis de la Encuesta 2, este grupo de factores adicionales de injerencia al éxito o fracaso del programa de Competencias surgidos del sistema de cómputo (Tabla 44)

Tabla 44: Variables adicionales de influencia al éxito o fracaso – Sistema de Cómputo

	Éxito	Fracaso
Variables adicionales que resultaron de la Encuesta 2	**+ Confiabilidad en la información**	**+ Encuestas no acorde a funciones**

En un análisis individual de esta hipótesis se puede determinar que los factores de diseño en WEB, fácil acceso y el cumplimiento de su función de retroalimentación, son factores de influencia al éxito del sistema computacional hacia el programa de competencias, este es un hecho por demás significativo si se considera el peso negativo de estructura y confiabilidad que se trae como influencia desde la implementación y transición. Se puede concluir que el sistema coopera a disminuir la brecha negativa de aceptación de los usuarios pero no lo suficiente, por encontrar un grupo de individuos que siguen viendo en el sistema, encuestas no acordes a las funciones; esto no es una mala función del sistema computacional, si no es el reflejo de la conformación de perfiles, falta de información y comunicación a los usuarios sobre el significado de las competencias y su resistencia al cambio al no ver reflejadas sus funciones y responsabilidades en los perfiles de puestos, competencias y conductas observables por individuo.

Las fallas del sistema integran un común denominador a todo el universo de individuos encuestados, estas fallas se traducen en la lentitud, ligas incompletas, caídas y pérdidas de información del sistema computacional de competencias. Habrá que investigar más esta percepción ya que hay factores e información importante de usuarios que no detectaron dichas anomalías y si apostaron por un manejo confiable de información y buen funcionamiento, un punto de diferencia entre la percepción de estos individuos es el tiempo en el que ejecutaron sus actividades en el sistema, el cual estuvo

comprometido por una sobrecarga de usuarios al esperar hasta las fechas límite para ejecutar su retroalimentación en el sistema. Se podrá intuir que el sistema y su dimensionamiento de capacidad en el servidor debieron estar preparados inclusive para estos momentos críticos, pero es importante mencionar que fue un desarrollo interno de la empresa y con un tiempo muy comprometido, por lo que la conclusión de este fenómeno de fallas están compartidas entre el diseño integral de la aplicación y los usuarios por su curva de aprendizaje, desorganización y con el sistema e interpretación de la herramienta.

La interpretación de los resultados de la Encuesta 2 y su comparativa con las variables de hipótesis están basados en la definición de variables descritas en las tablas 4, 5, y 6, además respaldadas por la revisión bibliográfica realizada, en donde se encontraron una serie de elementos, factores y variables de injerencia e importancia para cada una de los ejes de esta investigación.

El hecho de analizar individualmente cada hipótesis da un buen razonamiento de las conjeturas esperadas en este estudio de campo y concluyen con el objetivo de esta investigación. Pero como se ha ido describiendo a lo largo de esta investigación, lo interesante e indagatorio en términos de investigación, es cuándo se hacen y observan las relaciones y dependencias que existen entre las variables e hipótesis. El objetivo de esta tesis es descriptivo y no correlacional, pero invita a futuros análisis bajo este modelo para describir estadísticamente las observaciones que el investigador presenta en las siguientes conclusiones generales.

Conclusiones generales sobre Sistemas de Competencias

La tecnología en las empresas es una ventaja competitiva fácilmente replicable por la competencia, lo que no, es el talento de su gente... Pero ¿Cómo identificar ese talento?, ¿Qué se requiere para canalizarlo de manera adecuada?, ¿Cómo solventar las carencias de talento?, ¿Cómo juntar ese compendio de virtudes que puedan dar la función que se requiere?.

Estas y más serían las preguntas que cualquier persona que quiera lograr el éxito de su empresa a través de su gente se haría, una manera de responder a esta serie de preguntas es a través de un modelo de gestión por competencias. La administración del conocimiento, es parte necesaria de cualquier empresa que quiera lograr maximizar su capital humano. Si al darles este ímpetu a sus empleados para cumplir con sus objetivos y estrategias, logra aumentar el posicionamiento de la empresa, esta metodología se vuelve un activo detonante más en la empresa. Solo que llevarla al éxito y correcto funcionamiento, es una labor muy intensa y de sumo cuidado.

Al final de esta investigación, se realizaron los siguientes cuestionamientos pensando en cómo lograr llevar la metodología al éxito, respecto a las variables del modelo con el que se analizó un Sistema de Competencias en operación.

La primera de ellas fue la Metodología de Implementación, que como se puede leer en este documento, se analizaron varias metodologías y pasos a seguir, para poner en marcha un sistema de competencias en una empresa. Estas metodologías, vistas de manera aislada, son muy fuertes y estructuradas, solo que al preguntar, si es un hecho que al cumplir con cada paso del proceso indicado me asegurará el éxito de la implementación, la respuesta será negativa. El razonamiento es que no es algo aislado y está fuertemente ligado a otras dependencias.

El conjunto de factores que implican el planear, estructurar y desarrollar un sistema de competencias, llámese metodología, en una empresa lleva al ejecutor a realizar un profundo análisis de lo que tiene como recursos y valores en la empresa contra lo que desea como objetivo y estrategia. Los *Stake Holders* y Directivos deben de tener la

facultad y virtud de poder expresar dichos alcances y que la entidad a cargo de estructurar el plan y las bases para el inicio de implementación de un programa de competencias, entenderlas y traducirlas en los elementos necesarios, llámese plan de implementación, que aunado y en apoyo a la metodología o pasos a seguir para llevar acabo una implementación sean el primer paso al éxito, por lo que es de vital importancia considerar por quien implementará la metodología de competencias:

1. Tener un claro entendimiento de la estrategia, objetivos, misión y visión de la empresa.
2. Conocer a la perfección la metodología o proceso de implementación.
3. Estructurar un plan que cubra las diferencias entre lo que tiene y desea la empresa y los requerimientos del programa de implementación.

Sí esta serie de requerimientos del programa de implementación, no son cubiertos y solventados por medio del plan en mención, habrá una carencia tanto en cumplimiento como cobertura de cada paso de la metodología, hechos que abrirán la puerta a carencias de origen que dificultarán la transición e inclusive se pueden ver reflejados en el sistema de cómputo que se habilite para administrar competencias, con ello se pueden minimizar o inclusive eliminar los términos de subjetividad y falta de seguimiento, además de reforzar y puntualizar los parámetros de comunicación e información vitales para establecer el camino para esta metodología.

La segunda de ellas fue la Administración del Cambio, indicado en esta investigación como un conjunto de prácticas y valores a cuidar, bajo la consideración de llevar de la mejor manera un cambio cultural y de estructuras de una organización en el tiempo. Por igual, este conjunto de información, consejos y prácticas se ven puntuales e incluyentes de todas aquellas grandes y pequeñas, pero importantes, cosas que se deben de cuidar en una organización para llevarla de un lugar a otro, solo que al preguntar, si es un hecho que al cumplir con cada mención me asegurará el éxito del cambio. Esta es una de las respuestas más difíciles de contestar, al estar estrechamente relacionada con el manejo de las personas, por lo que la respuesta se deja al criterio de cada lector, pero independientemente si ésta se deduce como positiva, debe de haber ese detonador que

influya, genere y pida el cambio. Es por ello que Administración del Cambio, sin cambio, se queda en simplemente administración.

Competencias se denota en esta tesis como el detonador de cambio en una organización, en este cambio se están tocando los fundamentos básicos de los individuos tales como reconocimiento, retribución, valoración, entrenamiento, desempeño, entre otros más, los cuales deben de estar perfectamente cuidados y depositados en las personas como un herramienta para fomentar su desarrollo individual y en beneficio de los objetivos de la empresa.

Como todo cambio en la gente es causa de resistencia, el involucramiento del cuerpo gerencial y directivo de la empresa, su liderazgo, la comunicación e información objetiva del porqué se está cambiando y a dónde se debe de llegar a través del uso de esta metodología en beneficio de los empleados y de la organización en general es piedra angular para sobrellevar la transición.

Más sin embargo, si lo anterior descrito en cuanto al cuidado de la gente durante la transición, esta cimentado sobre unas bases no claramente definidas y endebles, llámese etapa de implementación, será por demás difícil su ejecución. Es aquí donde se plantea la interrelación entre una etapa y la otra, las cuales están fuertemente ligadas y el éxito de una es muy dependiente de la otra.

La tercera y última de ellas fueron los Recursos Técnicos, en este caso representados por un sistema de cómputo elaborado para soportar la implementación, administración y operación de la metodología de competencias en la empresa. El sistema por las menciones descubiertas en la investigación, apunta a un desarrollo bien definido, de fácil acceso y amigable. Por lo que el razonamiento para este caso, es si el mejor de los sistemas es él que asegura el éxito de la metodología. La respuesta sería negativa, ya que un sistema perfecto sin las bases de información adecuadas y un correcto manejo de la transición y cambio organizacional en el personal, no se convierte más que un procesador de datos que no muestra una congruencia con su objetivo de creación.

Esta parte del análisis invita, no solo en competencias si no en general, a analizar desde las bases y objetivos de la iniciativa empresarial, su estructura y fundamento para que pueda ser aplicada a una herramienta computacional. En otras palabras, se puede tener el mejor de los sistemas informáticos pero si se carece de una fortaleza en su contenido, su contenido provoca un cambio y éste no es bien cuidado se puede llegar a tener una enorme percepción de fallas y falta de funcionalidad en el sistema, cuando éste es ajeno, operacionalmente hablando, a dichas carencias.

De aquí la experiencia que lleva a realizar esta investigación, donde el aseguramiento del éxito de implementación, transición y operación de una metodología de esta índole, no está en el perfecto o eficiente cumplimiento de cada variable individual, sino en la correcta y eficiente combinación y apoyo entre cada una de ellas. La habilidad de poder mezclar las intenciones de logro de cada variable, con el fin común de lograr el éxito operativo de la metodología y su mantenimiento a futuro es el factor clave para cualquier empresa que desee aventurarse en una práctica de esta índole.

Quizás en cada empresa se adolece o imperan ciertos factores de éxito o fracaso expuestos en esta investigación, así como variantes demográficas y de tiempo que se presentan en este estudio. Es bueno mencionar que este caso denotó un marcado entendimiento del programa de competencias entre los individuos encuestados, posible resultante del perfil demográfico analizado, situados en un 86% en edades de 25-35 años y el 100% con estudios de licenciatura o posgrado. Respecto al manejo del cambio organizacional, por igual pueden ser muy particulares, los agentes motivadores, líderes, comprensión de metas y objetivos, así como la asimilación o requerimientos de información y comunicación, que pueden por igual ser diferentes al de otros casos con un disímil perfil demográfico. Este mismo parámetro de marcada edad media, educación profesional y ligada a la tecnología, sustenta una cultura de uso de equipo de cómputo, sistemas, correo electrónico e Internet por lo que la variable de recursos técnicos por igual se particulariza a este ambiente y perfil demográfico. Es por ello que se invita a usar este modelo de investigación en otros ámbitos, características y tiempos organizacionales.

Concluyendo y complementando lo anterior, como resultante de la revisión bibliográfica, resultados de esta investigación y que es por hecho aplicable a la mayoría de las empresas, sin importar su perfil demográfico, son:

- Los factores de información, comunicación, involucramiento de la dirección y su personal, definición y explicación del programa así como la eficiente y funcional herramienta computacional.
- La dependencia y sistematización entre las tres etapas de Implementación, transición y sistema de cómputo.
- La necesaria planeación integral para llevar a cabo su implantación, operación y mantenimiento.

Las definiciones y conclusiones claves para llevar al éxito la implementación de un sistema de gestión de personal como competencias.

Para concluir de manera general esta investigación, que tiene como objetivo encontrar los factores críticos que influyen al éxito o fracaso de un sistema de competencias a través de sus discrepancias en uso, entendimiento y confianza de sus usuarios desde la perspectiva del Proceso de Implementación, Manejo del Cambio y Recursos Técnicos se puede concluir que en efecto, si residen en ellas las variables de influencia que generan esas discrepancias. Pero se agrega lo más importante, que es también la combinación y dependencia entre ellas y su carencia de una buena planeación, los que también crean dichas discrepancias y son influencia para el éxito o fracaso de la metodología por implementarse, en proceso de implantación e inclusive en su operación.

VI. Trabajos futuros

El estudio realizado en esta tesis de investigación se basó en un modelo descriptivo y no de correlación, por lo que es de sugerencia del investigador que al leer este documento, encontrar modelos que enriquezcan y apoyen esta labor.

Otro aspecto a explotar en este trabajo, es el diversificar los campos de aplicación del modelo sugerido a otros sectores de producción de la economía así como un estrato demográfico diferente.

De la combinación de las dos sugerencias anteriores, se puede además sacar correlaciones respecto a los hallazgos encontrados en esta tesis.

- Realizar este mismo estudio en otros sectores de la economía mexicana que presenten características similares.

- Realizar este mismo estudio a grupos de individuos con un diferente perfil demográfico.

- Efectuar este mismo estudio pero con un enfoque correlacional de variables en lugar de descriptivo.

- Se puede realizar varios estudios a otras empresas, usando este modelo para hacer comparaciones entre ellos y analizar las prácticas de implementación, cambio y cómputo más exitosas.

VII. Referencias

- Albretch, T & Hall, B. Relational and content differences between elites and outsiders in innovation networks. Human Communication Research, 17, 535-561. 1991.

- Albretch, T & Ropp, V. Communication about innovation in networks of three U.S. organizations. Journal of Communication,4, 78-71.1984

- Amidon, DM. Blueprint For 21st Century Innovation Management. Journal Of Knowledge Management, Vol. 2, No. 1 p 23-31. 1998

- Barney, J.B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? Academy of Management Review, 11: 656-665, 1986.

- Barney, J.B.. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17: 99-120. 1991.

- Barney, J.B. Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Executive, 9(4): 46-61, 1995.

- Barney, J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Addison-Wesley, 1997.

- Becker, B. & Gerhart, B. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. Academy of Management Journal, 39(4): 779-801, 1996.

- Bowen, T & Scannell, E. Making knowledge mean business. InfoWorld, 21(8): 69-70, 1999.

- Bushko, D. & Raynos, M. Knowledge Management: New Directions for IT (and other) Consultants. Journal of Management Consulting. Noviembre, 1998.

- Brubakk, B & Wilkinson, A. Agents of Changes? Bank branch managers and the management of corporate culture change. Manchester School of Management, UK, International Journal of Service, Vol. 7, No 2, p 21-43. 1996.

- Bustamante, J. Una gran oportunidad para desarrollar y administrar el capital intelectual de la organización. Artículo de prensa, El Diario, Santiago de Chile, 1998.

- Chait, LP. Creating A Successful Knowledge Management System. The Journal Of Business Strategic, Vol. 20 No. 2 p. 23-26, 1999;

- Coff, R. W. Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. Academy of Management Review, 22: 374-402, 1997.

- Crainer, S. Prophet Of The Information Age. Management Today, p 77, Enero1999.

- Cushman, D & King, S. High speed management. Albany: Suny Press, 1994

- Davenport, T. Knowledge Management at Ernst & Young. Ernst & Young for Business Innovation, http:www.businessinnovation.ey.com. Mayo,1996.

- De Long, D & Miller, H. Caselets from Knowledge management Interviews. Ernst & Young for Business Innovation, http:www.businessinnovation.ey.com. 1997

- Delgado, Domingo. Modelos de Gestión por Competencias. Publicación de CORGA ca.http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/domingo_j_delgado/competencias.htm. 2000.

- Duck, Jeanie, Daniel. Managing the Change: The Art of Balancing. Harvard Business Review. Nov/Dec 1993, p. 109-118, EUA.

- Dyer, J. H., & Singh, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of Management Review, 23: 660-679, 1998.

- Earl, MJ. Knowledge as Strategy: Reflections on Skandia International and Shorko Films in Strategic Information Systems.(Ciborra, C., Jelassi, T. Eds), pp 53-69, Wiley & Sons, Chichester, 1999.

- Fairhust, G & Wendt, R. The gap in total quality: A commentary. Management Communications Quartely, 6, 441-451, 1993.

- Fitchett, J. Managing you Organization's Key Asset: Knowledge. The Healthcare Forum Journal, 41(3): 56-60. 1998

- Fitzpatrick, Robert. Consulting Industrial Psychologist. Book Review, Vol 53, Issue 1, Pag 248-250, Cranberry Township, PA, ISSN: 00315826, 2000.

- Frappaolo, C. Defining Knowledge Management: Four Basics Functions. Computer World, Vol. 32, No. 8, 1998.

- Ford, J. & Ford, L. The role of conversations in producing intentional change in organizations. Academy of Management Review, p, 704-711. 1995

- Gantz, J. Knowledge Management: some there, there. Computer World, 32 p41, 1998

- Greco, J. Knowledge Is Power. The Journal Of Business Strategy, Vol. 20, No. 2, p 18-22, 1999.

- Gómez, L., Diseño de Interfaces de Usuario, Principios, Prototipos y Heurísticas para Evaluación. http://www.monografias.com/trabajos10/diusuar/diusuar.shtml. 1999.

- Guajardo, R. El clima óptimo para el cambio. http:spin.com.mx/~rguajardo/clima.html, 2000.

- Harper & Row. Pfeffer, J. Competitive advantage through people. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

- Havens, C. & Knapp, E. Easing into Knowledge Management. Strategy and Leadership, Vol. 27, No 2, p 4-9, 1999.

- Hernández, R; Fernández, C & Baptista, P. Metodología de la Investigación. McGraw Hill, Segunda edición, Cap. 5,7,9, 10. ISBN 970-10-1899-0, 1991 a,b,c,d,e,f.

- Hiser, J. Understanding the Value of your Employee's Knowledge. The CPA Journal, 68(7): 56-57, 1998.

- Horak, Bernard. Dealing with human factors and managing change in knowledge management: A phase approach. Washington University Washington, D.C, Boletín de Aspen Publishers, Vol 21, Issue 3, P 8, ISSN: 10650989, 2001.

- Huse, E & Cummings, T. Organizational developed and change. West publishing, St. Paul Minnesota, 1985.

- Jiménez, A. Las Competencias y el Capital Intelectual: La manera de gestionar personas en la Era del Conocimiento. Boletín Club Intelec, abril, nº 2, p. 2-5, Euroforum, Madrid, 1999.

- King, N. Knowledge Management applying manufacturing theory in knowledge based industries. Management Accounting, 77(3): 38-39. 1999.

- Kotter, J, & Schlesinger, L.A. Choosing strategies for change. Harvard Business Review, 57 (2), 106-114, 1979.

- Kotter, J & Heskett, J. Corporate Culture and Performance. Baylor Business Review, Spring, pp 18-19. 1992

- Lado, A.A. & Wilson, M.C. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency based perspective. Academy of Management Review, 19: 699-727, 1994.

- Lewis, L. Disseminating information and soliciting input during planned organizational change. Implementers targets, sources and channels for communicating. University of Texas at Austin, Management Communication Quarterly, Vol. 13, p 43-75 August 1999.

- Lewis, L & Seibold, D. Innovation modification during intra-organizational adoption. Academy of Management Review, 18, 322-354, 1993.

- Lewis, L & Seibold, D. Communication during intraorganizational innovation adoption: Predicting user's behavioral coping responses to innovations in organizations. Communication Monograms, 63, 131-157,1993.

- Marteens, L. La gestión por Competencia Laboral en la empresa y la formación de personal. Organización de Estados Iberoamericanos para la educación ciencia y cultura. http:www.campus-oei.org/oeivirt/fp/01cap01.htm, 1997.

- Martiny, M. Knowledge Management at HP Consulting.Organizational Dynamics, p-71-77, Autumm. 1998

- Masoulas, Basilis. Sistema de Capitales (Capital Intelectual). ITESM, México, http://cestec1.mty.itesm.mx/~laava/sdsites/cursos /pag_base/legados/sc112_ene99/sesion_V_sc112_ene99.html. México, 1997.

- Matthewman, Jim. Competencies in practice the fifth HR BC IRS annual survey. Competency, US, winter vol 5, no 2, 1997.

- Navas, J.E.; Guerras, L.A. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Civitas, Madrid, 1998.

- Nonaka, I. The Knowledge Creating Company. Harvard Business Review, pp 64-104, Noviembre-Diciembre, 1991.

- Nonaka ,I. & Takeuchi, H. The Knowledge Creating Company.Prensa de la Universidad de Oxford. 1995.

- O'Dell, C., and Grayson, C.J. Knowledge Transfer: Discover Your Value Proposition. Strategy and Leadership. 27 (March-April 1999): 10-15.

- Parlby, D. The Knowledge Journey. KPGM Consulting, http:www.kpgm.co.uk/. Citado el 9/sep/1999.

- Paul C. Green. Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

- Pasternack, BA & Viscio, AJ. The Centreless Corporation. A New Model For Transforming Your Organization For Growth & Prosperity. Simon & Schuster, New York, 1998.

- People Value. Proceso de Implementación del Programa de Competencias en Avantel. México, 1998.

- Pohl, B. Organizational Culture and Management. Journal of Management Studies. Vol 32, No 5, pp 321-34

- Puccienelli, B. Strategies for sharing knowledge. Inform, Octubre, 1998.

- Revilla, E. Factores Determinantes del Aprendizaje Organizativo, Un Modelo de Desarrollo de Productos. Club Gestión de Calidad de Valladolid, 1995.

- Rogers, E. Diffusion of innovations. 4th edition, New York, free press, 1995

- Romberg, D. Seeking clarity in knowledge management. Computing Canada, Octubre 26, 1998.

- Salkind,N. J. Métodos de Investigación. Prentice Hall, 1998.

- Seeman, P. Real World Knowledge Management: Wahts working for Hoffman-LaRoche. Ernst & Young for Business Innovation, http:www.businessinnovation.ey.com. 1996.

- Senn, James. Sistemas de información para la Administración. Editorial Iberoamérica & Wadsworth Publishing Company Inc., México. 1990.

- Senge, Peter. La Quinta Disciplina. Ed. Granica Vergara, España, 1990.

- Schereaga, D. Knowledge management competitive advantages becomes a key issue. Chemical Market Reporter, Octubre, 1998.

- Stoner J.; Freeman, E. & Gilbert, D. Admnistración. Pearson, Pretence Hall, Sexta edición, Cap. 15, p 453, 1995.

- Strebel, P; Why do employees resist change?. Harvard Business Review, 74(3), 86-92, 1996.

- Tardieu, H; Nancy, D; Pascot,. Conception d'un système d'information. Paris. p. 22,23. 1979.

- Van de Ven, H; Angle, H & Poole, M. Research on the management of innovation. New York: Ballinger. 1989

- Warton, A. Common Knowledge. Document World, Octubre-Noviembre,1998.

- Wright, P.M. & McMahan, G.C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18: 295-320, 1992.

VIII. Anexos

Encuesta 1 - modelo

- La encuesta podrá solo ser contestada por personal con más de 1 año en la empresa y que esté actualmente integrada al Sistema de Competencias operando en la compañía.
- Los resultados son confidenciales y solo con fines de investigación; no repercuten en lo absoluto con tu desempeño o funciones dentro de la empresa.

Fecha: _____ Tiempo en la empresa:_____

Grupo Gerencial al que perteneces actualmente:_____

Nombre: _____

Si tienes menos de 6 meses en tu puesto actual a qué grupo pertenecías anteriormente: _____

Las afirmaciones que estás por leer son opiniones con las que algunas personas están de acuerdo y otras en desacuerdo. Por favor indica que tan de acuerdo estás con cada una de estos comentarios.

1. Entiendo la forma de cómo se dará el desarrollo organizacional a través del Sistema de Competencias implementado en la Compañía	**Definitivamente sí**	**Probablemente sí**	**Indeciso**	**Probablemente no**	**Definitivamente no**
2. Uso el Sistema de Competencias como medio de retroalimentación de mi perfil respecto al puesto que actualmente ocupo.	**Definitivamente sí**	**Probablemente sí**	**Indeciso**	**Probablemente no**	**Definitivamente no**
3. Confío en los resultados que se obtienen a través del Sistema de Competencias sobre mi perfil respecto al puesto que ocupo actualmente.	**Definitivamente sí**	**Probablemente sí**	**Indeciso**	**Probablemente no**	**Definitivamente no**
4. Considero el uso del Sistema de Competencias como la herramienta adecuada para determinar lo que la empresa requiere de su gente a favor del crecimiento organizacional.	**Definitivamente sí**	**Probablemente sí**	**Indeciso**	**Probablemente no**	**Definitivamente no**
5. Entiendo la mecánica a seguir a partir de la medición y obtención de resultados en el Sistema de Competencias para aspirar a otros puestos dentro de la empresa.	**Definitivamente sí**	**Probablemente sí**	**Indeciso**	**Probablemente no**	**Definitivamente no**
6. Confío en la utilidad actual y futura del Sistema de Competencias implementado en la compañía en su objetivo de desarrollo organizacional.	**Definitivamente sí**	**Probablemente sí**	**Indeciso**	**Probablemente no**	**Definitivamente no**
7. Uso el Sistema de Competencias como base de referencia para trazar mi desarrollo en la empresa hacia otros puestos.	**Definitivamente sí**	**Probablemente sí**	**Indeciso**	**Probablemente no**	**Definitivamente no**
8. Entiendo como cerrar mis brechas de aprendizaje para cumplir con el perfil de mi puesto actual a través del Sistema de Competencias.	**Definitivamente sí**	**Probablemente sí**	**Indeciso**	**Probablemente no**	**Definitivamente no**
9. Confío en el Sistema de Competencias como fuente de gestión individual enfocada a mi desarrollo dentro de la organización hacia nuevos puestos	**Definitivamente sí**	**Probablemente sí**	**Indeciso**	**Probablemente no**	**Definitivamente no**

Encuesta 2 - modelo

Tus respuestas serán tomadas solo con fines de elaboración de una tesis de investigación. Por lo que no tiene nada de consideración laboral y no repercuten en lo absoluto con tu desempeño o funciones dentro de la empresa.

Nombre: _____ Edad:_____

Tiempo total laborando (no solo en Avantel):_____

Escolaridad (indicar carrera si aplica): _____

Las preguntas que estás por leer, deben de ser contestadas libremente, se abierto al expresar todo lo que consideres o no importante desde cualquier aspecto (individualgrupal, gerencial, la dirección, el consultor, intrínseco o exógeno a la empresa), tus respuestas se pueden extender o ser tan puntuales como lo consideres necesario, no importa si lo consideras obvio o muy rebuscado . Cada punto que exponga es de suma importancia para esta investigación.

GRACIAS POR TU COOPERACIÓN

_____

Teniendo en mente su experiencia con el sistema de Gestión de Personal por Competencias de tu empresa desde que se inició su implantación hasta este momento conteste las preguntas que a continuación se presentan:

- Por favor indique en la columna que corresponda aquellos **aspectos generales que usted identifica que fueron críticos o estuvieron presentes** durante la **etapa de implantación** por parte de los consultores, la empresa así como la dirección y que influyeron en la opinión que usted tiene en este momento sobre **el éxito o fracaso del sistema de Gestión por Competencias**.

Etapa de Implantación del Sistema de Competencias		
Aspectos críticos que influyeron al éxito		**Aspectos críticos que influyeron al fracaso**

- Por favor indique en la columna que corresponda aquellos **aspectos generales que usted identifica que fueron críticos o estuvieron presentes** durante la **etapa de transición administrativa del sistema tradicional al actual de competencias** por parte de los consultores, la empresa así como la dirección y que influyeron en la opinión que usted tiene en este momento sobre **el éxito o fracaso del sistema de Gestión por Competencias**.

Etapa de transición del sistema tradicional al Sistema de Competencias		
Aspectos críticos que influyeron al éxito		**Aspectos críticos que influyeron al fracaso**

- Por favor indique en la columna que corresponda aquellos **aspectos generales que usted identifica que fueron críticos o estuvieron presentes** en **el sistema computacional que soportó la implantación y ahora la operación** que elaboró el grupo de IT de la empresa y que influyeron en la opinión que usted tiene en este momento sobre **el éxito o fracaso del sistema de Gestión por Competencias**.

Sistema Computacional de apoyo para el manejo de competencias		
Aspectos críticos que influyeron al éxito		**Aspectos críticos que influyeron al fracaso**

Tabla de resultados Encuesta 1

Encuestas Totales ponderadas de mayor a menor promedio 1...9													
	Preguntas									prom.	prom.	prom.	prom.
NO. ENC.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	conf.	uso	entid.	1..9
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1.00	1.00	1.00
2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1.33	1.00	1.33	1.22
3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1.67	1.00	1.00	1.22
4	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1.00	1.33	1.33	1.22
5	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1.33	1.33	1.00	1.22
6	1	1	1	1	1	4	1	1	1	2.00	1.00	1.00	1.33
7	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1.67	1.33	1.00	1.33
8	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1.67	1.00	1.33	1.33
9	1	2	1	2	3	1	1	1	1	1.00	1.67	1.67	1.44
10	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2.00	1.33	1.33	1.56
11	1	1	2	1	1	3	2	1	2	2.33	1.33	1.00	1.56
12	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2.00	1.67	1.00	1.56
13	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2.00	1.67	1.00	1.56
14	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1.33	1.67	2.00	1.67
15	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2.00	1.67	1.33	1.67
16	1	4	2	1	2	1	2	2	1	1.33	2.33	1.67	1.78
17	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1.67	1.67	2.00	1.78
18	3	1	2	1	3	3	1	1	1	2.00	1.00	2.33	1.78
19	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2.33	1.67	1.33	1.78
20	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2.33	1.67	1.67	1.89
21	2	5	2	1	1	1	2	2	1	1.33	2.67	1.67	1.89
22	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2.00	1.67	2.00	1.89
23	1	2	2	2	4	2	2	1	2	2.00	2.00	2.00	2.00
24	1	3	2	1	1	3	2	2	3	2.67	2.00	1.33	2.00
25	1	3	3	1	2	3	3	1	2	2.67	2.33	1.33	2.11
26	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2.33	2.33	2.00	2.22
27	2	3	2	2	1	2	5	1	2	2.00	3.33	1.33	2.22
28	3	3	2	1	2	3	2	2	2	2.33	2.00	2.33	2.22
29	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2.00	2.00	2.67	2.22
30	2	2	3	2	1	2	3	3	3	2.67	2.33	2.00	2.33
31	3	2	2	2	4	1	2	2	3	2.00	2.00	3.00	2.33
32	2	2	2	1	4	2	3	3	2	2.00	2.00	3.00	2.33
33	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3.00	2.33	2.00	2.44
34	2	4	3	2	2	2	1	4	2	2.33	2.33	2.67	2.44
35	2	1	4	2	2	4	2	2	3	3.67	1.67	2.00	2.44
36	2	2	4	1	2	4	2	3	2	3.33	1.67	2.33	2.44
37	2	1	3	2	3	5	2	2	2	3.33	1.67	2.33	2.44
38	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2.33	2.67	2.33	2.44
39	2	1	2	2	3	4	4	1	3	3.00	2.33	2.00	2.44

Hoja 1/3 Resultados Encuesta 1

Encuestas Totales ponderadas de mayor a menor promedio 1...9													
	Preguntas									prom.	prom.	prom.	prom.
NO. ENC.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	conf.	uso	entid.	1..9
40	2	4	4	1	2	2	4	1	2	2.67	3.00	1.67	2.44
41	1	3	3	2	2	4	2	3	2	3.00	2.33	2.00	2.44
42	3	2	2	3	2	2	4	2	2	2.00	3.00	2.33	2.44
43	2	3	3	2	1	3	2	4	2	2.67	2.33	2.33	2.44
44	5	5	2	1	1	1	5	1	1	1.33	3.67	2.33	2.44
45	1	2	3	1	5	2	5	2	2	2.33	2.67	2.67	2.56
46	2	1	2	4	2	2	4	2	4	2.67	3.00	2.00	2.56
47	2	4	1	2	2	3	4	2	3	2.33	3.33	2.00	2.56
48	1	2	2	1	4	3	4	2	4	3.00	2.33	2.33	2.56
49	1	2	4	2	2	4	4	2	3	3.67	2.67	1.67	2.67
50	4	4	2	2	1	2	4	2	3	2.33	3.33	2.33	2.67
51	1	4	4	2	2	2	4	4	1	2.33	3.33	2.33	2.67
52	2	2	2	3	3	4	4	2	3	3.00	3.00	2.33	2.78
53	4	2	2	1	4	4	2	4	3	3.00	1.67	4.00	2.89
54	2	2	4	4	2	4	2	2	4	4.00	2.67	2.00	2.89
55	4	2	4	2	4	2	2	4	2	2.67	2.00	4.00	2.89
56	2	4	4	2	3	4	3	2	2	3.33	3.00	2.33	2.89
57	1	5	5	2	1	2	5	2	3	3.33	4.00	1.33	2.89
58	3	2	2	3	4	3	3	2	4	3.00	2.67	3.00	2.89
59	4	3	2	4	3	3	1	2	4	3.00	2.67	3.00	2.89
60	3	5	4	4	2	2	2	2	2	2.67	3.67	2.33	2.89
61	3	2	3	3	4	2	3	4	3	2.67	2.67	3.67	3.00
62	2	4	4	3	2	4	2	3	4	4.00	3.00	2.33	3.11
63	2	4	3	2	5	2	5	3	2	2.33	3.67	3.33	3.11
64	2	3	4	5	4	2	2	3	3	3.00	3.33	3.00	3.11
65	4	2	2	4	4	4	2	2	4	3.33	2.67	3.33	3.11
66	1	4	2	4	4	4	4	2	4	3.33	4.00	2.33	3.22
67	1	4	4	2	1	5	5	2	5	4.67	3.67	1.33	3.22
68	2	4	4	3	3	2	4	4	3	3.00	3.67	3.00	3.22
69	3	3	5	4	2	3	3	4	4	4.00	3.33	3.00	3.44
70	2	5	5	2	2	3	5	2	5	4.33	4.00	2.00	3.44
71	3	5	3	2	3	2	5	5	3	2.67	4.00	3.67	3.44
72	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4.00	4.00	2.67	3.56
73	4	2	4	2	4	4	5	4	5	4.33	3.00	4.00	3.78
74	3	5	5	5	2	3	4	3	4	4.00	4.67	2.67	3.78
75	2	5	5	4	2	4	5	2	5	4.67	4.67	2.00	3.78
76	1	5	5	5	2	5	5	1	5	5.00	5.00	1.33	3.78
77	3	5	5	4	2	4	5	3	4	4.33	4.67	2.67	3.89
78	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4.33	3.33	4.00	3.89
79	2	5	5	5	5	2	2	4	5	4.00	4.00	3.67	3.89
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4.00	4.00	4.00

Hoja 2/3 Resultados Encuesta 1

Encuestas Totales ponderadas de mayor a menor promedio 1...9													
	Preguntas									prom.	prom.	prom.	prom.
NO. ENC.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	conf.	uso	entid.	1..9
81	3	5	5	5	1	5	5	2	5	5.00	5.00	2.00	4.00
82	5	5	4	1	3	4	5	4	5	4.33	3.67	4.00	4.00
83	5	4	4	2	5	4	4	5	4	4.00	3.33	5.00	4.11
84	5	1	5	5	5	5	5	2	5	5.00	3.67	4.00	4.22
85	3	5	5	5	4	5	4	2	5	5.00	4.67	3.00	4.22
86	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4.67	4.67	4.67	4.67
87	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5.00	4.67	4.67	4.78
		Promedio								2.85	2.70	2.34	

1 Definitivamente sí
2 Probablemente si — 2.xx — **POSITIVO**
3 Indeciso
4 Probablemente no
5 Definitivamente n o — 3.5x — **NEGATIVO**

Hoja 3/3 Resultados Encuesta 1

Tabla de resultados Encuesta 2 – Universo total

t me n del eten					
e nt do al de stas das					
Variables	flu		Vari	Influencia al fracaso	
	F	%		Fr	%
Difusión y promoción interna	16	14.2%	Falta de seguimiento	29	14.4%
Programa bien definido	14	12.4%	Falta de información	24	11.9%
Competencias acordes a las funciones	14	12.4%	Competencias no acordes a las funciones	23	11.4%
Comunicación	10	8.8%	Mala administración, coordinación y logística	17	8.5%
Información	9	8.0%	Falta de comunicación	17	8.5%
Involucramiento de la Dirección	8	7.1%	Subjetivo	16	8.0%
Involucramiento de todas las áreas	5	4.4%	Falta de involucramiento del personal	12	6.0%
Motivación del personal	5	4.4%	Falta de involucramiento / compromiso de la Dirección	10	5.0%
Involucramiento del personal	5	4.4%	Credibilidad	7	3.5%
Conocimiento de los procesos laborales de los grupos a cargo de la implementación	4	3.5%	Falta de interés y compromiso del personal	5	2.5%
Retroalimentación	4	3.5%	Cambio de la Dirección	5	2.5%
Capacitación	3	2.7%	Rotación de personal	5	2.5%
Culturización del personal	3	2.7%	Temor al cambio	5	2.5%
Organización y logística	3	2.7%	Desconfianza	4	2.0%
Inversión de recursos	2	1.8%	Mala asignación de evaluadores o errónea retroalimentación	4	2.0%
Apoyo de la Dirección	2	1.8%	Mal manejo o no se cumplieron las expectativas	4	2.0%
Objetivo	2	1.8%	Finanzas en la empresa	3	1.5%
Imparcialidad	1	0.9%	Problemas con la herramienta	2	1.0%
Política de la empresa	1	0.9%	Capacitación en la herramienta	2	1.0%
Seguimiento y continuidad	1	0.9%	Departamente de RH inexperto en competencias	2	1.0%
Liderazgo	1	0.9%	Diferentes avances según el área	1	0.5%
			Falta de motivación	1	0.5%
			Consultor no comprometido	1	0.5%
			Proceso complejo	1	0.5%
			Cambio de políticas de RH	1	0.5%
Total	113		Total	201	

Variables durante la Etapa de Transición del Sistema de Competencias					
Análisis de contenido del total de encuestas aplicadas					
Variables	Influencia al éxito		Variables	Influencia al fracaso	
	Fr	%		Fr	%
Comunicación	7	13.0%	Falta de seguimiento	24	15.3%
Información	5	9.3%	Falta de continuidad	22	14.0%
Sistema informático	4	7.4%	Falta de Información	20	12.7%
Entendible descripción de Competencias	4	7.4%	Competencias no acordes a las funciones	10	6.4%
Difusión y promoción interna	3	5.6%	Tiempo de transicisión muy largo	9	5.7%
Involucramiento de la Dirección	3	5.6%	Competencias en un lenguaje que no se entendió	6	3.8%
Involucramiento del personal	3	5.6%	Falta de comunicación	6	3.8%
Administración del cambio	3	5.6%	Desconfianza	6	3.8%
Retroalimentación de la encuesta de perfiles	3	5.6%	Resistencia al cambio	6	3.8%
Manejo de expectativas	3	5.6%	Subjetivo	6	3.8%
Herramienta de retroalimentación	3	5.6%	Falta de ínvolucramiento del personal	5	3.2%
Motivación del personal	2	3.7%	Falta de involucramiento de la dirección	3	1.9%
Fácil identificación de brechas de aprendizaje	2	3.7%	Retroalimentación no justa	3	1.9%
Capacitación	2	3.7%	Reajustes e incertidumbre en la empresa	3	1.9%
Liderazgo	1	1.9%	Recursos de capacitación incompleto	3	1.9%
Cultura de cambio del personal	1	1.9%	Falta de planeación	2	1.3%
Preparación académica del personal	1	1.9%	Cambio de Dirección	2	1.3%
Ejemplos de selección de personal de puestos importantes por competencias	1	1.9%	Mal manejo o no se cumplieron las expectativas	2	1.3%
Consultores	1	1.9%	Rotación de personal	2	1.3%
Comité de certificación	1	1.9%	Temor al cambio	2	1.3%
Definición clara de perfiles	1	1.9%	Ajustes de bandas de sueldos y prestaciones al nuevo esquema	2	1.3%
			Capacitación en la herramienta	2	1.3%
			Sistema computacional	2	1.3%
			Desmotivación	2	1.3%
			Exceso de trabajo	1	0.6%
			Desacuerdo con los resultados de perfil	1	0.6%
			No es obligatorio	1	0.6%
			Encuestas muy largas	1	0.6%
			Consultores	1	0.6%
			Nulo comité de certificación	1	0.6%
			Poca disponibilidad del personal de RH	1	0.6%
Total	54		Total	157	

Variables del Sistema Computacional de apoyo para el manejo de Competencias					
Análisis de contenido del total de encuestas aplicadas					
Variables	Influencia al éxito		Variables	Influencia al fracaso	
	Fr	%		Fr	%
Sistema bien diseñado	18	23.7%	Fallas en el sistema	14	8.9%
Fácil acceso	11	14.5%	Desconfianza de manejo y contenido de información en el sistema	13	8.3%
Basado en WEB	8	10.5%	Mal soporte (Help Desk)	8	5.1%
Sistema simple	6	7.9%	Poca difusión del uso del sistema	7	4.5%
Manejo confiable de información	6	7.9%	Mal mantenimiento	6	3.8%
Acceso rápido	5	6.6%	Falta de seguimiento	4	2.5%
Interfase amigable	5	6.6%	Sistema estático no se manejaron mejoras	4	2.5%
Buena herramienta de retroalimentación	5	6.6%	Falta de información	3	1.9%
Selección (check box)	3	3.9%	Contestar varias encuestas	3	1.9%
Referencia histórica de información	2	2.6%	Sistema rígido	3	1.9%
Confiable (No Fallas)	2	2.6%	No lo conozco	3	1.9%
Flexibilidad del sistema	1	1.3%	Sistema no amigable	2	1.3%
Sistema "In-House"	1	1.3%	Encuestas subjetivas	2	1.3%
Coordinación y logística	1	1.3%	Difícil acceso (Claves rebuscadas)	2	1.3%
Etapa de pruebas del sistema antes de ponerlo en operación	1	1.3%	Falta de soporte en línea para aclarar dudas sobre una competencia específica	2	1.3%
Manejo de correos electrónicos como recordatorios para accesar al sistema	1	1.3%	Lentitud del sistema por sobrecarga de usuarios	2	1.3%
			Encuestas que no aplicaban a las funciones	2	1.3%
			Herramienta no robusta	1	0.6%
			Evaluar a varios compañeros	1	0.6%
			Falta de compromiso de la dirección	1	0.6%
			Modificaciones constantes	1	0.6%
			Retrazos en las fechas de implantación	1	0.6%
			Decepcionante / Estresante	1	0.6%
			Poco capital invertido	1	0.6%
Total	76		Total	87	

Tabla de resultados Encuesta 2 – Individuos positivos

Análisis parcial de encuestas de individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio POSITIVO					
Variables	Influencia al éxito		Variables	Influencia al fracaso	
	Fr	%		Fr	%
Programa bien definido	8	22.2%	Falta de seguimiento	10	18.9%
Competencias acordes a las funciones	5	13.9%	Competencias no acordes a las funciones	10	18.9%
Involucramiento de la Dirección	4	11.1%	Falta de información	5	9.4%
Información	3	8.3%	Falta de involucramiento / Compromiso de la dirección	5	9.4%
Comunicación	2	5.6%	Subjetivo	4	7.5%
Retroalimentación	2	5.6%	Mala administración, coordinación y logística	3	5.7%
Organización y logística	2	5.6%	Cambio de la Dirección	3	5.7%
Apoyo de la Dirección	2	5.6%	Rotación de personal	3	5.7%
Difusión y promoción interna	1	2.8%	Falta de comunicación	2	3.8%
Involucramiento de todas las áreas	1	2.8%	Falta de involucramiento del personal	2	3.8%
Motivación del personal	1	2.8%	Finanzas en la empresa	2	3.8%
Conocimiento de los procesos laborales de los grupos a cargo de la implementación	1	2.8%	Credibilidad	1	1.9%
Capacitación	1	2.8%	Temor al cambio	1	1.9%
Objetivo	1	2.8%	Mal manejo o no se cumplieron las expectativas	1	1.9%
Liderazgo	1	2.8%	Cambio de políticas de RH	1	1.9%
Seguimiento y continuidad	1	2.8%	Falta de interés y compromiso del personal	0	0.0%
Involucramiento del personal	0	0.0%	Desconfianza	0	0.0%
Culturización del personal	0	0.0%	Mala asignación de evaluadores o errónea retroalimentación	0	0.0%
Inversión de recursos	0	0.0%	Problemas con la herramienta	0	0.0%
Imparcialidad	0	0.0%	Capacitación en la herramienta	0	0.0%
Política de la empresa	0	0.0%	Departamente de RH inexperto en Competencias	0	0.0%
			Diferentes avances según el área	0	0.0%
			Falta de motivación	0	0.0%
			Consultor no comprometido	0	0.0%
			Proceso complejo	0	0.0%
Total	36		Total	53	

Variables durante la Etapa de Transición del Sistema de Competencias					
Análisis parcial de encuestas de individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio POSITIVO					
Variables	Influencia al éxito		Variables	Influencia al fracaso	
	Fr	%		Fr	%
Comunicación	4	19.0%	Falta de seguimiento	6	12.8%
Entendible descripción de Competencias	3	14.3%	Falta de continuidad	5	10.6%
Fácil identificación de brechas de aprendizaje	2	9.5%	Competencias no acordes a las funciones	5	10.6%
Información	2	9.5%	Tiempo de transcisión muy largo	5	10.6%
Difusión y promoción interna	2	9.5%	Subjetivo	5	10.6%
Manejo de expectativas	2	9.5%	Competencias en un lenguaje que no se entendió	3	6.4%
Involucramiento de la Dirección	1	4.8%	Falta de información	2	4.3%
Involucramiento del personal	1	4.8%	Desconfianza	2	4.3%
Motivación del personal	1	4.8%	Resistencia al cambio	2	4.3%
Retroalimentación de la encuesta de perfiles	1	4.8%	Cambio de Dirección	2	4.3%
Herramienta de retroalimentación	1	4.8%	Rotación de personal	2	4.3%
Comité de certificación	1	4.8%	Ajustes de bandas de sueldos y prestaciones al nuevo esquema	2	4.3%
Sistema informático	0	0.0%	Desmotivación	2	4.3%
Administración del cambio	0	0.0%	Recursos de capacitación incompleto	1	2.1%
Capacitación	0	0.0%	Mal manejo o no se cumplieron las expectativas	1	2.1%
Liderazgo	0	0.0%	Sistema computacional	1	2.1%
Cultura de cambio del personal	0	0.0%	Exceso de trabajo	1	2.1%
Preparación académica del personal	0	0.0%	Falta de comunicación	0	0.0%
Ejemplos de selección de personal de puestos importantes por competencias	0	0.0%	Falta de involucramiento del personal	0	0.0%
Consultores	0	0.0%	Falta de involucramiento de la Dirección	0	0.0%
Definición clara de perfiles	0	0.0%	Retroalimentación no justa	0	0.0%
			Reajustes e incertidumbre en la empresa	0	0.0%
			Falta de planeación	0	0.0%
			Temor al cambio	0	0.0%
			Capacitación en la herramienta	0	0.0%
			Desacuerdo con los resultados de perfil	0	0.0%
			No es obligatorio	0	0.0%
			Encuestas muy largas	0	0.0%
			Consultores	0	0.0%
			Nulo comité de certificación	0	0.0%
			Poca disponibilidad del personal de RH	0	0.0%
Total	21		Total	47	

Variables del Sistema Computacional de apoyo para el manejo de Competencias					
Análisis parcial de encuestas de individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio POSITIVO					
Variables	Influencia al éxito		Variables	Influencia al fracaso	
	Fr	%		Fr	%
Sistema bien diseñado	10	26.3%	Fallas en el sistema	4	22.2%
Fácil acceso	5	13.2%	Poca difusión del uso del sistema	3	16.7%
Manejo confiable de información	5	13.2%	Mal mantenimiento	2	11.1%
Buena herramienta de retroalimentación	5	13.2%	Falta de seguimiento	2	11.1%
Interfase amigable	4	10.5%	Lentitud del sistema por sobrecarga de usuarios	2	11.1%
Basado en WEB	3	7.9%	Desconfianza de manejo y contenido de información en el sistema	1	5.6%
Referencia histórica de información	2	5.3%	Mal soporte (Help Desk)	1	5.6%
Sistema simple	1	2.6%	Contestar varias encuestas	1	5.6%
Flexibilidad del sistema	1	2.6%	Decepcionante / Estresante	1	5.6%
Sistema "In-House"	1	2.6%	Poco capital invertido	1	5.6%
Manejo de correos electrónicos como recordatorios para accesar al sistema	1	2.6%	Sistema estático no se manejaron mejoras	0	0.0%
Acceso rápido	0	0.0%	Falta de información	0	0.0%
Selección (check box)	0	0.0%	Sistema rígido	0	0.0%
Confiable (No Fallas)	0	0.0%	No lo conozco	0	0.0%
Coordinación y logística	0	0.0%	Sistema no amigable	0	0.0%
Etapa de pruebas del sistema antes de ponerlo en operación	0	0.0%	Encuestas subjetivas	0	0.0%
			Difícil acceso (Claves rebuscadas)	0	0.0%
			Falta de soporte en línea para aclarar dudas sobre una competencia específica	0	0.0%
			Herramienta no robusta	0	0.0%
			Encuestas que no aplicaban a las funciones	0	0.0%
			Evaluar a varios compañeros	0	0.0%
			Falta de compromiso de la dirección	0	0.0%
			Modificaciones constantes	0	0.0%
			Retrazos en las fechas de implantación	0	0.0%
Total	38		Total	18	

Tabla de resultados Encuesta 2 – Individuos negativos

Variables durante la Implementación del Sistema de Competencias					
Análisis parcial de encuestas de individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio NEGATIVO					
Variables	Influencia al éxito		Variables	Influencia al fracaso	
	Fr	%		Fr	%
Programa bien definido	5	27.8%	Falta de seguimiento	8	15.1%
Motivación del personal	4	22.2%	Subjetivo	8	15.1%
Competencias acordes a las funciones	3	16.7%	Falta de comunicación	6	11.3%
Comunicación	1	5.6%	Competencias no acordes a las funciones	5	9.4%
Organización y logística	1	5.6%	Falta de información	5	9.4%
Difusión y promoción interna	1	5.6%	Mala administración, coordinación y logística	5	9.4%
Involucramiento de todas las áreas	1	5.6%	Credibilidad	4	7.5%
Capacitación	1	5.6%	Falta de involucramiento / Compromiso de la Dirección	2	3.8%
Objetivo	1	5.6%	Mal manejo o no se cumplieron las expectativas	2	3.8%
Involucramiento de la Dirección	0	0.0%	Mala asignación de evaluadores o errónea retroalimentación	2	3.8%
Información	0	0.0%	Cambio de la Dirección	1	1.9%
Retroalimentación	0	0.0%	Rotación de personal	1	1.9%
Apoyo de la Dirección	0	0.0%	Finanzas en la empresa	1	1.9%
Conocimiento de los procesos laborales de los grupos a cargo de la implementación	0	0.0%	Departamente de RH inexperto en competencias	1	1.9%
Liderazgo	0	0.0%	Diferentes avances según el área	1	1.9%
Seguimiento y continuidad	0	0.0%	Consultor no comprometido	1	1.9%
Involucramiento del personal	0	0.0%	Falta de involucramiento del personal	0	0.0%
Culturización del personal	0	0.0%	Temor al cambio	0	0.0%
Inversión de recursos	0	0.0%	Cambio de políticas de RH	0	0.0%
Imparcialidad	0	0.0%	Falta de interés y compromiso del personal	0	0.0%
Política de la empresa	0	0.0%	Desconfianza	0	0.0%
			Problemas con la herramienta	0	0.0%
			Capacitación en la herramienta	0	0.0%
			Falta de motivación	0	0.0%
			Proceso complejo	0	0.0%
Total	18		Total	53	

Variables durante la Etapa de Transición del Sistema de Competencias					
Análisis parcial de encuestas de individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio NEGATIVO					
Variables	Influencia al éxito		Variables	Influencia al fracaso	
	Fr	%		Fr	%
Comunicación	2	15.4%	Falta de seguimiento	9	18.8%
Retroalimentación de la encuesta de perfiles	2	15.4%	Falta de continuidad	8	16.7%
Herramienta de retroalimentación	2	15.4%	Falta de información	5	10.4%
Entendible descripción de Competencias	1	7.7%	Competencias no acordes a las funciones	4	8.3%
Información	1	7.7%	Tiempo de transcisión muy largo	4	8.3%
Difusión y promoción interna	1	7.7%	Resistencia al cambio	4	8.3%
Manejo de expectativas	1	7.7%	Falta de comunicación	3	6.3%
Involucramiento del personal	1	7.7%	Competencias en un lenguaje que no se entendió	2	4.2%
Cultura de cambio del personal	1	7.7%	Falta de involucramiento de la dirección	2	4.2%
Preparación académica del personal	1	7.7%	Subjetivo	1	2.1%
Fácil identificación de brechas de aprendizaje	0	0.0%	Mal manejo o no se cumplieron las expectativas	1	2.1%
Involucramiento de la Dirección	0	0.0%	Sistema computacional	1	2.1%
Motivación del personal	0	0.0%	Falta de involucramiento del personal	1	2.1%
Comité de certificación	0	0.0%	Reajustes e incertidumbre en la empresa	1	2.1%
Sistema informático	0	0.0%	Falta de planeación	1	2.1%
Administración del cambio	0	0.0%	Encuestas muy largas	1	2.1%
Capacitación	0	0.0%	Desconfianza	0	0.0%
Liderazgo	0	0.0%	Cambio de Dirección	0	0.0%
Ejemplos de selección de personal de puestos importantes por competencias	0	0.0%	Rotación de personal	0	0.0%
Consultores	0	0.0%	Ajustes de bandas de sueldos y prestaciones al nuevo esquema	0	0.0%
Definición clara de perfiles	0	0.0%	Desmotivación	0	0.0%
			Recursos de capacitación incompleto	0	0.0%
			Exceso de trabajo	0	0.0%
			Retroalimentación no justa	0	0.0%
			Temor al cambio	0	0.0%
			Capacitación en la herramienta	0	0.0%
			Desacuerdo con los resultados de perfil	0	0.0%
			No es obligatorio	0	0.0%
			Consultores	0	0.0%
			Nulo comité de certificación	0	0.0%
			Poca disponibilidad del personal de RH	0	0.0%
Total	13		Total	48	

Variables del Sistema Computacional de apoyo para el manejo de Competencias					
Análisis parcial de encuestas de individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio NEGATIVO					
Variables	Influencia al éxito		Variables	Influencia al fracaso	
	Fr	%		Fr	%
Fácil acceso	3	25.0%	Fallas en el sistema	5	22.7%
Sistema bien diseñado	2	16.7%	Desconfianza de manejo y contenido de información en el sistema	4	18.2%
Basado en WEB	2	16.7%	Mal soporte (Help Desk)	3	13.6%
Manejo confiable de información	1	8.3%	Encuestas subjetivas	2	9.1%
Interfase amigable	1	8.3%	Encuestas que no aplicaban a las funciones	2	9.1%
Sistema simple	1	8.3%	Sistema estático no se manejaron mejoras	1	4.5%
Acceso rápido	1	8.3%	Falta de información	1	4.5%
Selección (check box)	1	8.3%	No lo conozco	1	4.5%
Buena herramienta de retroalimentación	0	0.0%	Sistema no amigable	1	4.5%
Referencia histórica de información	0	0.0%	Falta de soporte en línea para aclarar dudas sobre una competencia específica	1	4.5%
Flexibilidad del sistema	0	0.0%	Herramienta no robusta	1	4.5%
Sistema "In-House"	0	0.0%	Poca difusión del uso del sistema	0	0.0%
Manejo de correos electrónicos como recordatorios para accesar al sistema	0	0.0%	Mal mantenimiento	0	0.0%
Confiable (No Fallas)	0	0.0%	Falta de seguimiento	0	0.0%
Coordinación y logística	0	0.0%	Lentitud del sistema por sobrecarga de usuarios	0	0.0%
Etapa de pruebas del sistema antes de ponerlo en operación	0	0.0%	Contestar varias encuestas	0	0.0%
			Decepcionante / Estresante	0	0.0%
			Poco capital invertido	0	0.0%
			Sistema rígido	0	0.0%
			Difícil acceso (Claves rebuscadas)	0	0.0%
			Evaluar a varios compañeros	0	0.0%
			Falta de compromiso de la dirección	0	0.0%
			Modificaciones constantes	0	0.0%
			Retrazos en las fechas de implantación	0	0.0%
Total	12		Total	22	

Tabla de resultados Encuesta 2 – Individuos promedio

Variables durante la Implementación del Sistema de Competencias					
Análisis parcial de encuestas de individuos con Uso, Confianza y Entendimiento PROMEDIO					
Variables	Influencia al éxito		Variables	Influencia al fracaso	
	Fr	%		Fr	%
Difusión y promoción interna	14	23.7%	Falta de información	14	14.7%
Comunicación	7	11.9%	Falta de seguimiento	11	11.6%
Competencias acordes a las funciones	6	10.2%	Falta de involucramiento del personal	10	10.5%
Información	6	10.2%	Mala administración, coordinación y logística	9	9.5%
Involucramiento del personal	5	8.5%	Falta de comunicación	9	9.5%
Involucramiento de la Dirección	4	6.8%	Competencias no acordes a las funciones	8	8.4%
Involucramiento de todas las áreas	3	5.1%	Falta de interés y compromiso del personal	5	5.3%
Conocimiento de los procesos laborales de los grupos a cargo de la implementación	3	5.1%	Subjetivo	4	4.2%
Culturización del personal	3	5.1%	Temor al cambio	4	4.2%
Retroalimentación	2	3.4%	Desconfianza	4	4.2%
Inversión de recursos	2	3.4%	Falta de involucramiento / Compromiso de la Dirección	3	3.2%
Programa bien definido	1	1.7%	Credibilidad	2	2.1%
Capacitación	1	1.7%	Mala asignación de evaluadores o errónea retroalimentación	2	2.1%
Imparcialidad	1	1.7%	Problemas con la herramienta	2	2.1%
Política de la empresa	1	1.7%	Capacitación en la herramienta	2	2.1%
Motivación del personal	0	0.0%	Cambio de la Dirección	1	1.1%
Organización y logística	0	0.0%	Rotación de personal	1	1.1%
Apoyo de la Dirección	0	0.0%	Mal manejo o no se cumplieron las expectativas	1	1.1%
Objetivo	0	0.0%	Departamente de RH inexperto en competencias	1	1.1%
Seguimiento y continuidad	0	0.0%	Falta de motivación	1	1.1%
Liderazgo	0	0.0%	Proceso complejo	1	1.1%
			Finanzas en la empresa	0	0.0%
			Diferentes avances según el área	0	0.0%
			Consultor no comprometido	0	0.0%
			Cambio de políticas de RH	0	0.0%
Total	59		Total	95	

Variables durante la Etapa de Transición del Sistema de Competencias					
Análisis parcial de encuestas de individuos con Uso, Confianza y Entendimiento PROMEDIO					
Variables	Influencia al éxito		Variables	Influencia al fracaso	
	Fr	%		Fr	%
Sistema informático	4	20.0%	Falta de información	13	21.0%
Administración del cambio	3	15.0%	Falta de seguimiento	9	14.5%
Información	2	10.0%	Falta de continuidad	9	14.5%
Involucramiento de la Dirección	2	10.0%	Desconfianza	4	6.5%
Capacitación	2	10.0%	Falta de Involucramiento del personal	4	6.5%
Comunicación	1	5.0%	Falta de comunicación	3	4.8%
Involucramiento del personal	1	5.0%	Retroalimentación no justa	3	4.8%
Motivación del personal	1	5.0%	Reajustes e incertidumbre en la empresa	2	3.2%
Liderazgo	1	5.0%	Recursos de capacitación incompleto	2	3.2%
Ejemplos de selección de personal de puestos importantes por competencias	1	5.0%	Temor al cambio	2	3.2%
Consultores	1	5.0%	Capacitación en la herramienta	2	3.2%
Definición clara de perfiles	1	5.0%	Competencias no acordes a las funciones	1	1.6%
Entendible descripción de Competencias	0	0.0%	Competencias en un lenguaje que no se entendió	1	1.6%
Difusión y promoción interna	0	0.0%	Falta de involucramiento de la dirección	1	1.6%
Fácil identificación de brechas de aprendizaje	0	0.0%	Falta de planeación	1	1.6%
Retroalimentación de la encuesta de perfiles	0	0.0%	Desacuerdo con los resultados de perfil	1	1.6%
Manejo de expectativas	0	0.0%	No es obligatorio	1	1.6%
Cultura de cambio del personal	0	0.0%	Consultores	1	1.6%
Preparación académica del personal	0	0.0%	Nulo comité de certificación	1	1.6%
Herramienta de retroalimentación	0	0.0%	Poca disponibilidad del personal de RH	1	1.6%
Comité de certificación	0	0.0%	Tiempo de transición muy largo	0	0.0%
			Resistencia al cambio	0	0.0%
			Subjetivo	0	0.0%
			Cambio de Dirección	0	0.0%
			Mal manejo o no se cumplieron las expectativas	0	0.0%
			Rotación de personal	0	0.0%
			Ajustes de bandas de sueldos y prestaciones al nuevo esquema	0	0.0%
			Sistema computacional	0	0.0%
			Exceso de trabajo	0	0.0%
			Desmotivación	0	0.0%
			Encuestas muy largas	0	0.0%
Total	20		Total	62	

Variables del Sistema Computacional de apoyo para el manejo de Competencias					
Análisis parcial de encuestas de individuos con Uso, Confianza y Entendimiento PROMEDIO					
Variables	Influencia al éxito		Variables	Influencia al fracaso	
	Fr	%		Fr	%
Sistema bien diseñado	6	23.1%	Desconfianza de manejo y contenido de información en el sistema	8	12.9%
Sistema simple	4	15.4%	Fallas en el sistema	5	8.1%
Acceso rápido	4	15.4%	Mal soporte (Help Desk)	4	6.5%
Fácil acceso	3	11.5%	Poca difusión del uso del sistema	4	6.5%
Basado en WEB	3	11.5%	Mal mantenimiento	4	6.5%
Selección (check box)	2	7.7%	Sistema estático no se manejaron mejoras	3	4.8%
Confiable (No Fallas)	2	7.7%	Sistema rígido	3	4.8%
Coordinación y logística	1	3.8%	Falta de seguimiento	2	3.2%
Etapa de pruebas del sistema antes de ponerlo en operación	1	3.8%	Falta de información	2	3.2%
Manejo confiable de información	0	0.0%	Contestar varias encuestas	2	3.2%
Interfase amigable	0	0.0%	No lo conozco	2	3.2%
Buena herramienta de retroalimentación	0	0.0%	Difícil acceso (Claves rebuscadas)	2	3.2%
Referencia histórica de información	0	0.0%	Sistema no amigable	1	1.6%
Flexibilidad del sistema	0	0.0%	Falta de soporte en línea para aclarar dudas sobre una competencia específica	1	1.6%
Sistema "In-House"	0	0.0%	Evaluar a varios compañeros	1	1.6%
Manejo de correos electrónicos como recordatorios para accesar al sistema	0	0.0%	Falta de compromiso de la dirección	1	1.6%
			Modificaciones constantes	1	1.6%
			Retrazos en las fechas de implantación	1	1.6%
			Encuestas subjetivas	0	0.0%
			Lentitud del sistema por sobrecarga de usuarios	0	0.0%
			Herramienta no robusta	0	0.0%
			Encuestas que no aplicaban a las funciones	0	0.0%
			Decepcionante / Estresante	0	0.0%
			Poco capital invertido	0	0.0%
Total	26		Total	47	

Tabla de resultados Encuesta 2 – comparativas de resultados éxito

Variables más significativas durante la Implementación del Sistema de Competencias - Éxito

Variables	Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio POSITIVO					Total Universo			Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio NEGATIVO				Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento PROMEDIO			
	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción c/variable Universo	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción total de menciones Universo
Programa bien definido	8	22.2%	1/6/16	57%	32%	14	12.4%	2/10/21	5	27.8%	1/4/9	16%	1	1.7%	8/8/15	52%
Competencias acordes a las funciones	5	13.9%	2/6/16	36%		14	12.4%	2/10/21	3	16.7%	3/4/9		6	10.2%	3/8/15	
Involucramiento de la Dirección	4	11.1%	3/6/16	50%		8	7.1%	5/10/21	0	0.0%	No mención		4	6.8%	5/8/15	
Información	3	8.3%	4/6/16	33%		9	8.0%	4/10/21	0	0.0%	No mención		6	10.2%	3/8/15	
Comunicación	2	5.6%	5/6/16	20%		10	8.8%	3/10/21	1	5.6%	4/4/9		7	11.9%	2/8/15	
Retroalimentación	2	5.6%	5/6/16	50%		4	3.5%	7/10/21	0	0.0%	No mención		2	3.4%	7/8/15	
Organización y logística	2	5.6%	5/6/16	67%		3	2.7%	8/10/21	1	5.6%	4/2/9		0	0.0%	No mención	
Apoyo de la Dirección	2	5.6%	5/6/16	100%		2	1.8%	9/10/21	0	0.0%	No mención		0	0.0%	No mención	
		77.8%					56.6%			55.6%				44.1%		

Variables más significativas durante la etapa de transición del Sistema de Competencias - Éxito

Variables	Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio POSITIVO					Total Universo			Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio NEGATIVO				Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento PROMEDIO			
	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción c/variable Universo	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	f	%	Ponderación Individual (Pos)/(Var)	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual (Pos)/(Var)	Proporción total de menciones Universo
Comunicación	4	19.0%	1/4/12	57%	39%	7	13.0%	1/6/21	2	15.4%	1/2/10	24%	1	5.0%	4/4/10	37%
Entendible descripción de Competencias	3	14.3%	2/4/12	75%		4	7.4%	3/6/21	1	7.7%	2/2/10		0	0.0%	No mención	
Fácil identificación de brechas de aprendizaje	2	9.5%	3/4/12	100%		2	3.7%	5/6/21	0	0.0%	No mención		0	0.0%	No mención	
Información	2	9.5%	3/4/12	40%		5	9.3%	2/6/21	1	7.7%	2/2/10		2	10.0%	3/4/10	
Difusión y promoción interna	2	9.5%	3/4/12	67%		3	5.6%	4/6/21	1	7.7%	2/2/10		0	0.0%	No mención	
Manejo de expectativas	2	9.5%	3/4/12	67%		3	5.6%	4/6/21	1	7.7%	2/2/10		0	0.0%	No mención	
		71.4%					44.4%			46.2%				15.0%		

Variables más significativas del Sistema Computacional de apoyo para el manejo de Competencias - Éxito

Variables	Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio POSITIVO					Total Universo			Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio NEGATIVO				Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento PROMEDIO			
	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción c/variable Universo	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual (Pos)/(Var)	Proporción total de menciones Universo
Sistema bien diseñado	10	26.3%	1/6/11	56%	50%	18	23.7%	1/8/16	2	16.7%	2/3/8	16%	6	23.1%	1/5/10	34%
Fácil acceso	5	13.2%	2/6/11	45%		11	14.5%	2/8/16	3	25.0%	1/3/8		3	11.5%	3/5/10	
Manejo confiable de información	5	13.2%	2/6/11	83%		6	7.9%	4/8/16	1	8.3%	1/3/8		0	0.0%	No mención	
Buena herramienta de retroalimentación	5	13.2%	2/6/11	100%		5	6.6%	5/8/16	0	0.0%	No mención		0	0.0%	No mención	
Interfase amigable	4	10.5%	3/6/11	80%		5	6.6%	5/8/16	1	8.3%	1/3/8		0	0.0%	No mención	
Basado en WEB	3	7.9%	4/6/11	38%		8	10.5%	3/8/16	2	16.7%	2/3/8		3	11.5%	3/5/10	
		84.2%					69.7%			75.0%				46.2%		

Tabla de resultados Encuesta 2 – comparativas de resultados fracaso

Variables más significativas durante la Implementación del Sistema de Competencias - Fracaso

Variables	Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio NEGATIVO					Total Universo			Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio POSITIVO				Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio PROMEDIO			
	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción c/variable Universo	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción total de menciones Universo
Falta de seguimiento	8	15.1%	1/6/16	28%		29	14.4%	1/13/25	10	18.9%	1/6/15		11	11.6%	2/10/15	
Subjetivo	8	15.1%	1/6/16	50%		16	8.0%	6/13/25	4	7.5%	3/6/15		4	4.2%	7/10/15	
Falta de comunicación	6	11.3%	2/6/16	35%		17	8.5%	5/13/25	2	3.8%	5/6/15		9	9.5%	4/10/15	
Competencias no acordes a las funciones	5	9.4%	3/6/16	22%	26%	23	11.4%	3/13/25	10	18.9%	1/6/15	26%	8	8.4%	5/10/15	48%
Falta de información	5	9.4%	3/6/16	21%		24	11.9%	2/13/25	5	9.4%	2/6/15		14	14.7%	1/10/15	
Mala administración, coordinación y logistica	5	9.4%	3/6/16	29%		17	8.5%	4/13/25	3	5.7%	4/6/15		9	9.5%	4/10/15	
Credibilidad	4	7.5%	4/6/16	57%		7	3.5%	9/13/25	1	1.9%	6/6/15		2	2.1%	9/10/15	
		77.4%					66.2%			66.0%				60.0%		

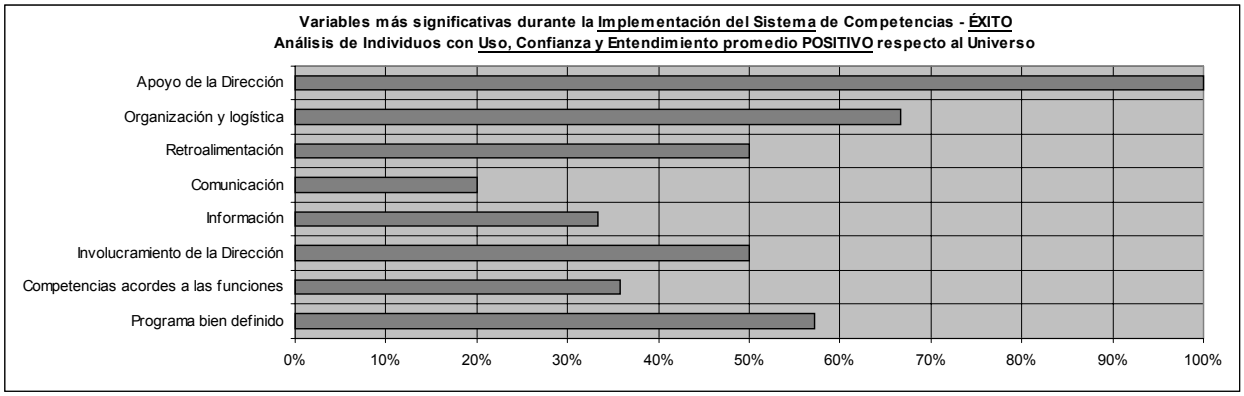
Variables más significativas durante la etapa de transición del Sistema de Competencias - Fracaso

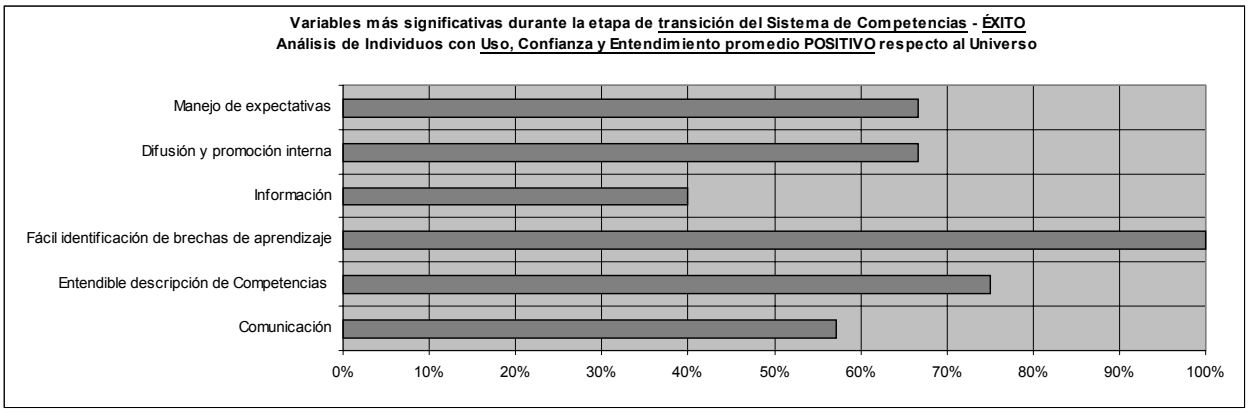
Variables	Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio NEGATIVO					Total Universo			Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio POSITIVO				Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio PROMEDIO			
	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción c/variable Universo	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción total de menciones Universo
Falta de seguimiento	9	18.8%	1/7/16	38%		24	15.3%	1/10/31	6	12.8%	1/5/17		9	14.5%	2/6/17	
Falta de continuidad	8	16.7%	2/7/16	36%		22	14.0%	2/10/31	5	10.6%	2/5/17		9	14.5%	2/6/17	
Falta de información	5	10.4%	3/7/16	25%		20	12.7%	3/10/31	2	4.3%	4/5/17		13	21.0%	1/6/17	
Competencias no acordes a las funciones	4	8.3%	4/7/16	40%	31%	10	6.4%	4/10/31	5	10.6%	2/5/17	30%	1	1.6%	6/6/17	39%
Tiempo de transcisión muy largo	4	8.3%	4/7/16	44%		9	5.7%	5/10/31	5	10.6%	2/5/17		0	0.0%	No mención	
Resistencia al cambio	4	8.3%	4/7/16	67%		6	3.8%	6/10/31	2	4.3%	4/5/17		0	0.0%	No mención	
Falta de comunicación	3	6.3%	3/7/16	50%		6	3.8%	6/10/31	0	0.0%	No mención		3	4.8%	4/6/17	
		77.1%					61.8%			53.2%				56.5%		

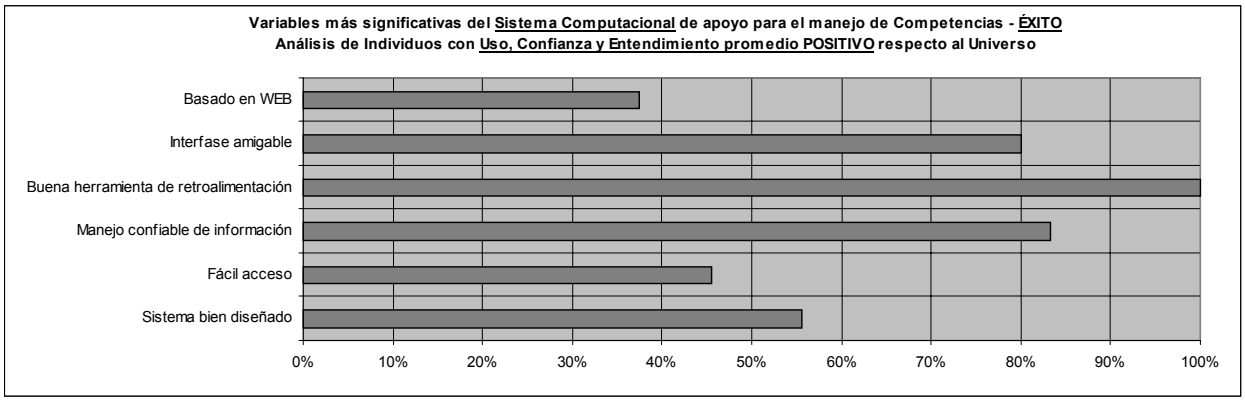
Variables más significativas del Sistema Computacional de apoyo para el manejo de Competencias - Fracaso

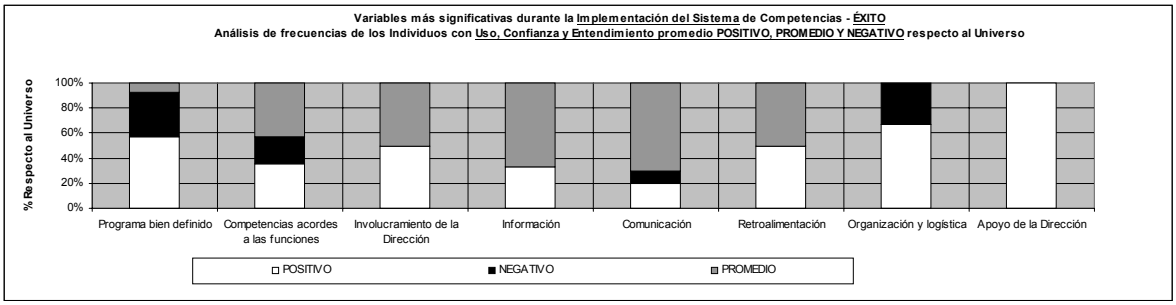
Variables	Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio NEGATIVO					Total Universo			Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio POSITIVO				Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio PROMEDIO			
	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción c/variable Universo	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción total de menciones Universo	f	%	Ponderación Individual (P)/(T)/(V)	Proporción total de menciones Universo
Fallas en el sistema	5	22.7%	1/5/11	36%		14	8.9%	1/9/24	4	22.2%	1/4/10		5	8.1%	2/6/10	
Desconfianza de manejo y contenido de información en el sistema	4	18.2%	2/5/11	31%	25%	13	8.3%	2/9/24	1	5.6%	4/4/10	21%	8	12.9%	1/6/10	54%
Mal soporte (Help Desk)	3	13.6%	3/5/11	38%		8	5.1%	3/9/24	1	5.6%	4/4/10		4	6.5%	3/6/10	
Encuestas subjetivas	2	9.1%	2/5/11	100%		2	1.3%	8/9/24	0	0.0%	No mención		0	0.0%	No mención	
Encuestas que no aplicaban a las funciones	2	9.1%	4/5/11	100%		2	1.3%	8/9/24	0	0.0%	No mención		0	0.0%	No mención	
		72.7%					24.8%			33.3%				27.4%		

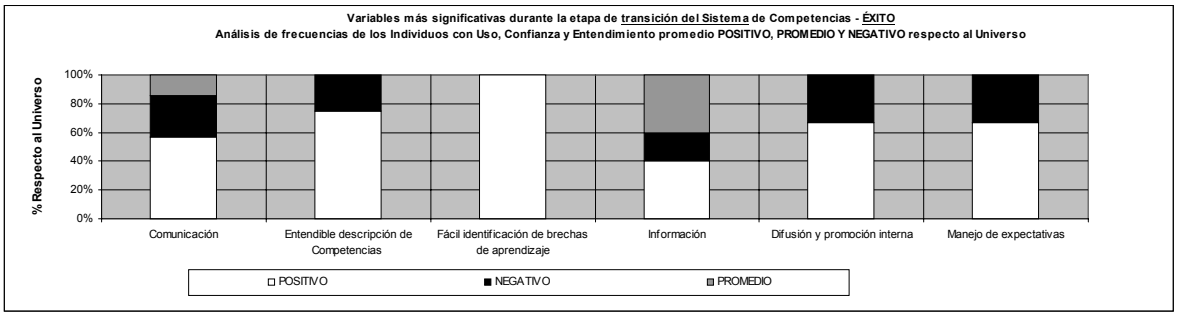
Gráficas de resultados Encuesta 2 – comparativas de resultados

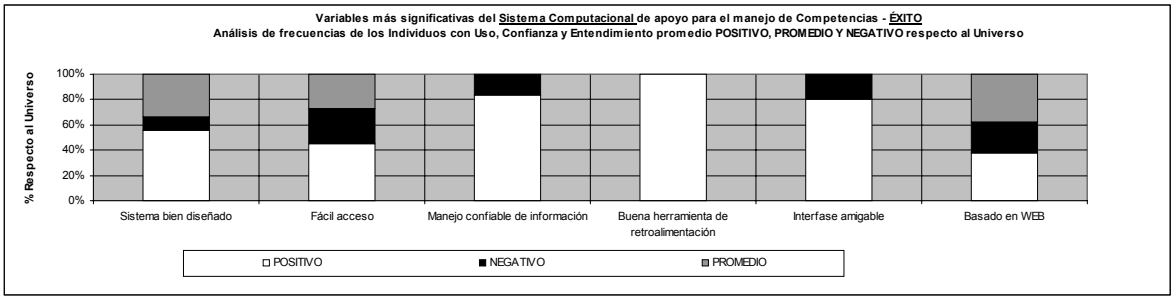







Variables más significativas durante la Implementación del Sistema de Competencias - ÉXITO
Análisis de frecuencias de los Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio POSITIVO, PROMEDIO Y NEGATIVO respecto al Universo
% Respecto al Universo
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Programa bien definido
Competencias acordes a las funciones
Involucramiento de la Dirección
Información
Comunicación
Retroalimentación
Organización y logística
Apoyo de la Dirección
POSITIVO
NEGATIVO
PROMEDIO


Variables más significativas durante la etapa de transición del Sistema de Competencias - ÉXITO
Análisis de frecuencias de los Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio POSITIVO, PROMEDIO Y NEGATIVO respecto al Universo
% Respecto al Universo
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Comunicación
Entendible descripción de Competencias
Fácil identificación de brechas de aprendizaje
Información
Difusión y promoción interna
Manejo de expectativas
POSITIVO
NEGATIVO
PROMEDIO


Variables más significativas del Sistema Computacional de apoyo para el manejo de Competencias - ÉXITO
Análisis de frecuencias de los Individuos con Uso, Confianza y Entendimiento promedio POSITIVO, PROMEDIO Y NEGATIVO respecto al Universo
% Respecto al Universo
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Sistema bien diseñado
Fácil acceso
Manejo confiable de información
Buena herramienta de retroalimentación
Interfase amigable
Basado en WEB
POSITIVO
NEGATIVO
PROMEDIO