

TEMA 1

El liderazgo eficaz.
Las competencias de dirección

Habilidades directivas

Profesora: M. Luisa Ríos Rodríguez

MASTER EN DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL TURISMO



CONTENIDO

- 01 Introducción
- 02 El directivo/a y sus funciones
- 03 Dimensiones que influyen en el papel de directivos/as
- 04 Liderazgo
- 05 Evolución en las teorías de liderazgo organizacional
- 06 Competencias de personas líderes

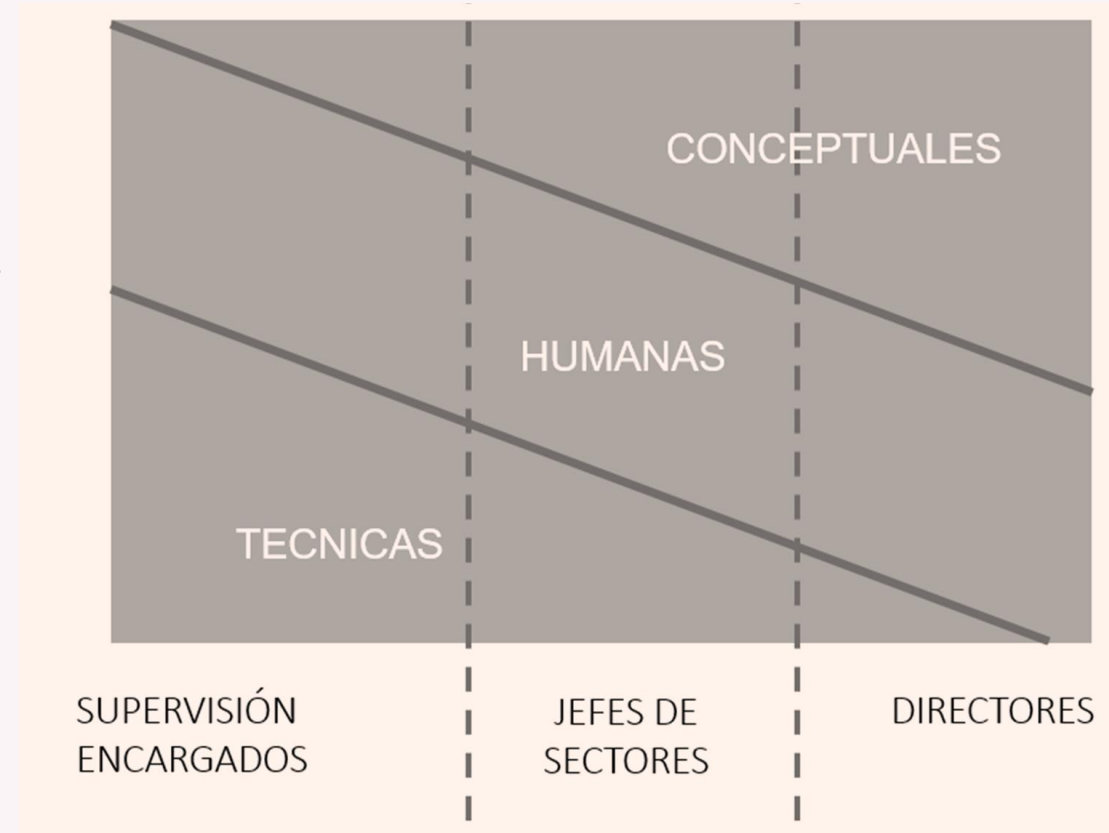




1. 1. Introducción

¿Qué habilidades debería reunir alguien que dirige o coordina un grupo de personas en el ámbito laboral?

- Técnicas: Capacidad para aplicar el saber como a un campo determinado dentro de la empresa, poniendo en práctica los conocimientos y transmitiendo la experiencia.
- Humanas: Comprenden las habilidades sociales que ayudan al directivo en sus vínculos con otras personas. Implican la capacidad de trabajar con otros, de ser capaz de motivarles y guiarles en la consecución de logros, tanto individuales como de equipo.
- Conceptuales: definen la capacidad para evaluar los problemas de la organización, tanto internos como externos, de forma sistemática los problemas.





2. El directivo/a y sus funciones

Aspectos que debe tener en cuenta el directivo/a:

- El compromiso con las tareas (los resultados del trabajo)
- Las buenas relaciones (el clima social)
- La excelencia de los servicios/productos
- Las relaciones con la comunidad

¿Qué papel juega el directivo? ¿Qué debe hacer?

- *Organizar: tareas, personas, recursos*
- *Planificar: Establecer tiempos*
- *Controlar: Seguimiento de rendimiento/evaluar*
- *Coordinar: personas/actividades*
- *Dirigir: da ordenes, normas, pautas*
- *Tomar decisiones*
- *Negociar*
- *Motivar, comunicar, afrontar*

....



2. El directivo/a y sus funciones

“El trabajo de un gestor implica adoptar diferentes roles en diferentes situaciones, para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas”

H. Mintzberg

Roles:

Conjunto de expectativas y demandas sobre conductas que se esperan de la persona que ocupa una determinada posición. Suponen una interrelación entre expectativas y conductas.

Roles gerenciales (H. Mintzberg)

Rol interpersonal

Desempeño de tareas relacionales, de índole simbólica y protocolaria

- Enlace
- Cabeza visible
- Líder

Rol de información

Recibir, almacenar y difundir información

- Monitor
- Difusor
- Portavoz

Rol de decisión

Actividades vinculadas a la toma de decisiones

- Empresario
- Mediador
- Asignador de recursos
- Negociador



Roles gerenciales (H. Mintzberg)

- **Cabeza visible:** Realiza deberes rutinarios de índole legal o social
 - **Líder:** Es el responsable de la motivación e incentivos de los subordinados, es quien maneja al personal.
 - **Enlace:** Crea y mantiene una red de contactos externos e informadores que le hacen favores y le dan información.
- **Monitor:** Busca y recibe amplia información interna y externa para comprender a fondo la organización y el ambiente.
 - **Difusor:** Transmite la información recibida de fuera o de los subordinados a los miembros de la organización.
 - **Portavoz:** Transmite información a gente de fuera sobre los planes de la organización, políticas, acciones, resultados, etcétera.
- **Empresario:** Busca oportunidades en la organización, inicia “proyectos de mejora” para producir cambios. Supervisa.
 - **Mediador:** Es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones graves e inesperadas.
 - **Asignador de recursos:** Es responsable de la asignación de todos los recursos de la organización; toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización.
 - **Negociador:** Es responsable de representar a la organización en negociaciones importantes.





3. Dimensiones que influyen en el papel de directivos/as

- **Dimensión técnica**

Los conocimientos técnicos en administración de las organizaciones son imprescindibles.

Aspectos que debe conocer el directivo/a:

Objetivos y propósitos (hacia donde se dirige), puestos y roles (posición que ocupa cada miembro del equipo), organización de tareas y división de trabajo y gestión de recursos técnicos, métodos, instrumento, lenguaje y sistemas.

- **Dimensión individual**

Experiencia laboral

Está asociado al saber o a una acumulación de conocimientos.

Aspectos de la experiencia que pueden ser claves como el *aprendizaje, la intuición, la prudencia o la gestión de errores.*

Rasgos de personalidad

Un patrón visible de rasgos cognitivos, afectivos y conductuales que son duraderos por largos períodos de tiempo y congruentemente resistentes a la extinción.

La personalidad se produce por la interacción de la herencia genética y el ambiente en que vive la persona, por el aprendizaje social y las experiencias personales

3. Dimensiones que influyen en el papel de directivos/as

- **Dimensión sociocultural**

Tendremos en cuenta: 1) los ámbitos de actuación que le influyen (contextos laborales) y 2) el desarrollo sociocultural dentro de la propia organización (cultura y clima).

Contextos laborales		
<p>Contexto externo</p> <p>Fuerzas externas y no controlables por la empresa u organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economía a través del comercio • Inversión extranjera • Flujos de capital • Legislación • Innovación tecnológica • Cambios demográficos (p.e. envejecimiento, mujer, inmigración) • Cambios sociales (p.e. gestión diversidad, conciliación...) 	<p>Contexto organizacional</p> <p>Las organizaciones tratan de adaptarse al entorno externo adaptando su estructura o funcionamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios organizacionales: adquisiciones o fusiones, reestructuraciones o reducciones y privatización. • Búsqueda de: Alto rendimiento y flexibilidad • Nuevos acuerdos: Precariedad laboral, horas extraordinarias, límites con la vida privada • Teletrabajo–cuenta ajena y propia • Trabajo electrónico móvil 	<p>Contexto laboral</p> <p>Actividades cotidianas en el entorno de trabajo</p> <p>Este contexto se refiere a los aspectos cuantitativos y cualitativos del trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensificación: Volumen y ritmo de trabajo • Contenido • Competencias psicosociales - Emocionales- Cognitivas- Motivacionales- Conductuales





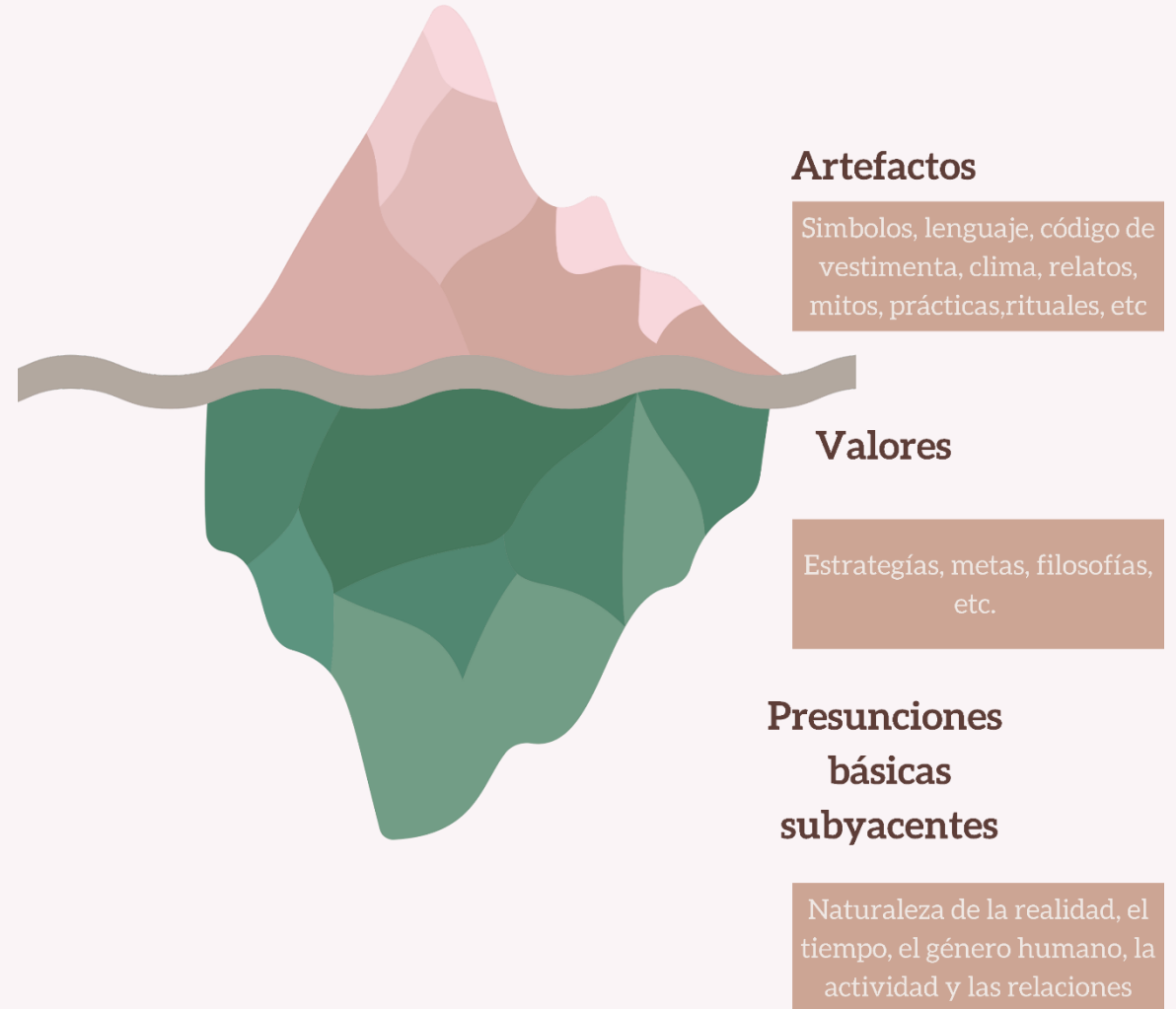
3. Dimensiones que influyen en el papel de directivos/as

Cultura

El origen de esa cultura está en los fundadores que de alguna manera transmiten esa esencia acerca de quiénes son y cómo se hacen las cosas.

La cultura se articula en tres elementos comunes en cualquier compañía:

- La visión: lo que queremos ser como organización.
- La misión de la organización: el papel que desea desempeñar en la economía y en la sociedad, su razón fundamental.
- Los valores de la organización, de forma que se puedan conocer los aspectos comportamentales que se deben respetar dentro de la organización. Debe haber congruencia con los objetivos estratégicos empresariales.





3. Dimensiones que influyen en el papel de directivos/as

Cultura: Conjunto de artefactos, valores y creencias subyacentes que se manifiestan en una organización

Se perpetúa en el tiempo (es histórico)

Conjuntos de **asunciones básicas** compartidas que el grupo aprende para resolver los problemas de adaptación externa e integración interna y que han funcionado suficientemente bien para ser consideradas válidas y ser enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas (Schein, 1992)

Clima: Recoge el ambiente de la organización. Forma parte de la cultura (parte más superficial de la cultura)

Afecta al día a día de la organización (es ahistórico)

El clima organizacional hace referencia a las percepciones que los individuos tienen del ambiente o contexto social del que forman parte.

Estará constituido por las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales.



4. Liderazgo

Liderazgo “una relación de influencia entre los líderes y los seguidores, quienes persiguen cambios reales que reflejan sus mutuos propósitos (Rost, 1993).”

Elementos básicos del liderazgo:

- La relación se **basa en la influencia**. La relación e influencia se da en **dos direcciones** (líderes y seguidores). Las conductas de influencia no son coercitivas.
- Líderes y seguidores son los **actores** en esa relación. Los seguidores son **activos** (no se limitan a obedecer).
- La **relación es desigual** (el líder ejerce más influencia en los seguidores que a la inversa).

- Líderes y seguidores persiguen **cambios reales**. Ambos tienen propósitos de producir determinados cambios, generalmente que sean transformacionales.
- Líderes y seguidores desarrollan **propósitos mutuos**.

¿Líder o directivo/a?



Liderazgo: diferencias con otros conceptos

Influencia

Se define como la fuerza que una persona ejerce sobre otra para inducir un cambio, incluyendo la modificación de la conducta, de las opiniones, percepciones, actitudes, metas, necesidades y valores.

La diferencia con el **poder** es que este último hace referencia a la **capacidad potencial** para ejercer (o no) esa influencia (Raven y Rubin, 1983).

Autoridad

Se refiere al poder **inherente a una posición** dentro de la organización.

El poder inherente a una posición formal necesita del consenso de los gobernados (si éstos se resisten, sus superiores no tendrían ningún poder).

La autoridad también puede ser definida como uno de los tipos de poder, el **poder legítimo**.



El poder dentro de las organizaciones

El poder se ha definido como: *la capacidad que tiene una persona/grupo u organización de influir sobre la conducta de otra, de acuerdo con los deseos de la primera y cambiar su forma de responder* (Mulder et al., 1986).

Características más relevantes del concepto:

1. La capacidad o potencial que tiene una persona para influir sobre la conducta de otra, grupo u organización.
2. Su finalidad está dirigida a que la parte sobre la que se ejerce la influencia se comporte de acuerdo con los deseos de la parte que ejerce la influencia.
3. La persona que ejerce la influencia tiene poder (capacidad o potencial de influir), que puede ejercer (o no).
4. La relación se considera de dependencia, puesto que la persona que tiene el poder ha de tener el control sobre algún recurso que la otra persona quiere tener o no quiere dejar de tener.



Bases de poder

RECURSOS: En la medida en que los recursos controlados por una de las partes son útiles para la otra parte, los recursos se constituyen como una de las bases de la relación de poder.

NIVEL DE DEPENDENCIA: El nivel de necesidad de dichos recursos y la imposibilidad de utilizar otros recursos diferentes.

CAPACIDAD DE DISPONER DE ALTERNATIVAS para conseguir esos mismos recursos por otra vía. Si la parte que necesita los recursos dispone de alternativas, el poder de la parte que dispone de dichos recursos disminuye.

Dirección del poder

La estructura de la organización determina la dirección del poder

- Influencia **vertical descendente**: cuando se hace referencia al ejercicio de poder sobre otros que se sitúan por debajo en la línea jerárquica de la organización.
- Influencia de **poder ascendente**: hace referencia a la influencia sobre personas y grupos de mayor nivel jerárquico.
- **Poder horizontal** entre diversos miembros, departamentos o unidades de la organización que se encuentran a un mismo nivel jerárquico.



Tipos de poder (French y Raven, 1959)

COERCITIVO	Percepción del empleado de la capacidad de su supervisor para castigarlo si falla en su obediencia
RECOMPENSA	Percepción del empleado de que su supervisor podría recompensar acciones deseadas
REFERENTE	Aquel basado en los deseos del empleado de identificarse con su supervisor por la admiración personal
EXPERTO	Percepción del empleado de que su supervisor posee mayor experiencia laboral y conocimientos técnicos y/o profesionales en un área determinada.
LEGÍTIMO	Percepción del empleado de que su supervisor tiene derecho a dirigir y controlar su conducta por historia o tradición organizacional, autoridad delegada, etc.
DE INFORMACIÓN	Capacidad para obtener y administrar información útil, concentrarla y establecer cauces de distribución, permitiendo controlar los procesos de toma de decisiones.





Concepto de Talento en Organizaciones y Recursos Humanos

Enfoques del Talento:

Natural: El talento como habilidad innata, aunque todos tienen fortalezas y debilidades.

De alto rendimiento: Se refiere a los "mejores" en clase, en el trabajo, etc., quienes destacan con capacidades y rendimientos superiores en áreas específicas.

Potencial: Talento aún no desarrollado completamente, pero con posibilidades de crecer. Se identifica a través de la Evaluación del Desempeño para fomentar el desarrollo futuro.

El **talento** que se valora no es universal. Existen diferentes **tipos de talento**: talento directivo, talento comercial, talento técnico, talento operativo...

Un **talento transversal**: innovador y emprendedor. Este tipo de profesionales son los que más valor añadido aportan en la empresa, pero tienen dos inconvenientes:

Son escasos y no para toda organización (Jericó, 2008)



Concepto de Talento en Organizaciones y Recursos Humanos

Talento: *es la combinación de competencias, compromiso y contribución* (Dave Ulrich)

Destaca que el talento no solo se refiere a las habilidades técnicas, sino también a la motivación del empleado y su capacidad para generar valor en la organización.

Componentes de esta definición:

- **Competencias:** Las habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para desempeñar un rol.
- **Compromiso:** El nivel de motivación y conexión emocional que el empleado siente hacia su organización.
- **Contribución:** La medida en la que el empleado agrega valor a la empresa y ayuda a alcanzar los objetivos estratégicos.

Silzer y Dowell (2010) el talento está compuesto por *personas que poseen habilidades críticas que impulsan el éxito de la organización.*

Evolución del liderazgo en tres fases

Dependencia: En esta etapa, los seguidores dependen del líder para tomar decisiones y ejecutar acciones. Son reactivos y necesitan dirección y guía constantes. Aquí, el talento de una persona podría no estar completamente desarrollado o empoderado para actuar de manera autónoma.

Independencia: Este tipo de liderazgo supone que el seguidor es capaz de tomar decisiones por sí mismo, confiar en sus propias habilidades y ejecutar acciones sin la necesidad de supervisión directa. El talento en esta etapa está más centrado en la autogestión y la iniciativa propia.

Interdependencia: El líder interdependiente reconoce que trabajar en colaboración con otros genera mejores resultados. El talento aquí se traduce en la capacidad de trabajar en equipo, de empoderar a otros y de construir relaciones que impulsen un impacto mayor que la suma de esfuerzos individuales.





Relación entre talento y los estilos de liderazgo

Estilo de Liderazgo	Relación con el Talento
Liderazgo Dependiente	La organización podría no estar aprovechando al máximo el talento de sus empleados, ya que los trabajadores están más enfocados en cumplir órdenes que en aportar ideas innovadoras.
Liderazgo Independiente	Se potencia la autonomía y el desarrollo individual del talento, pero puede haber una desconexión en cuanto a trabajo colaborativo.
Liderazgo Interdependiente	El talento se maximiza porque los empleados no solo son autónomos, sino que también son capaces de colaborar eficazmente y agregar valor en equipo.



5. Evolución de las teorías de liderazgo organizacional

Teoría de los rasgos

Líder a una persona que reúne **unas cualidades** que le permiten alcanzar una posición de dominio en cualquier situación (**rasgos de personalidad** que no todos los humanos poseemos en la misma medida).

La investigación no parece haber descubierto un conjunto de rasgos que discriminen al líder efectivo o no.

Siglo XXI: Líder como persona creativa y que toma decisiones, posee extraversión y apertura (motiva a correr riesgos) y son más flexibles para modificar su comportamiento según las situaciones.

Teorías de los estilos

Estilos de conducta (cómo se comportan los líderes)

Kurt [Lewin](#) (1939) identificó tres estilos: el autocrático, democrático y liberal

Los **líderes orientados a las tareas/producción** (conducta de tarea) y los **líderes socioemocionales u orientados hacia las personas** (conducta de relación)



Richard Shell postuló cuatro estilos básicos de liderazgo:

- **Autocrático:** El líder toma decisiones de forma autoritaria y las transmite sin consulta. Aunque eficaz en crisis, este estilo puede sofocar la creatividad y la innovación.
- **Participativo:** El líder analiza alternativas y pide opiniones del grupo, pero toma la decisión final. Aumenta la libertad de expresión, pero el control sigue en manos del líder.
- **Democrático:** El grupo participa activamente en la toma de decisiones y comparte responsabilidades. Se fomenta el consenso, diversidad y colaboración para resolver problemas.
- **Liberal:** El grupo tiene total libertad para tomar decisiones, con mínima intervención del líder. Funciona mejor con equipos maduros o independientes, pero puede ser ineficaz si el grupo no es responsable.



5. Evolución de las teorías de liderazgo organizacional

Líderes orientados a las tareas/producción

Enfatizan **los aspectos técnicos del trabajo**, y se centran en el cumplimiento de las tareas del grupo (aspectos técnicos, de planificación, tareas, etc.).

Los líderes definen criterios de ejecución en el trabajo, realizan seguimiento de los procedimientos que ejecutan los subordinados, asignan tareas y mantienen los estándares de rendimiento.

Líderes socioemocionales u orientados hacia las personas

Enfatizan las **relaciones interpersonales**, se toman interés personal en las **necesidades** de los subordinados y aceptan las diferencias individuales.

Los líderes mantienen relaciones personales cordiales, desarrollan un clima de confianza con los subordinados, están dispuestos a explicar las acciones, a escuchar, favorecen la participación en la toma de decisiones, se muestran amistosos y próximos, ayudan a los subordinados y los tratan como iguales.



5. Evolución de las teorías de liderazgo organizacional

Liderazgo situacional

Hersey y Blanchard (1977) el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que mejor se adapte a los colaboradores en cada situación.

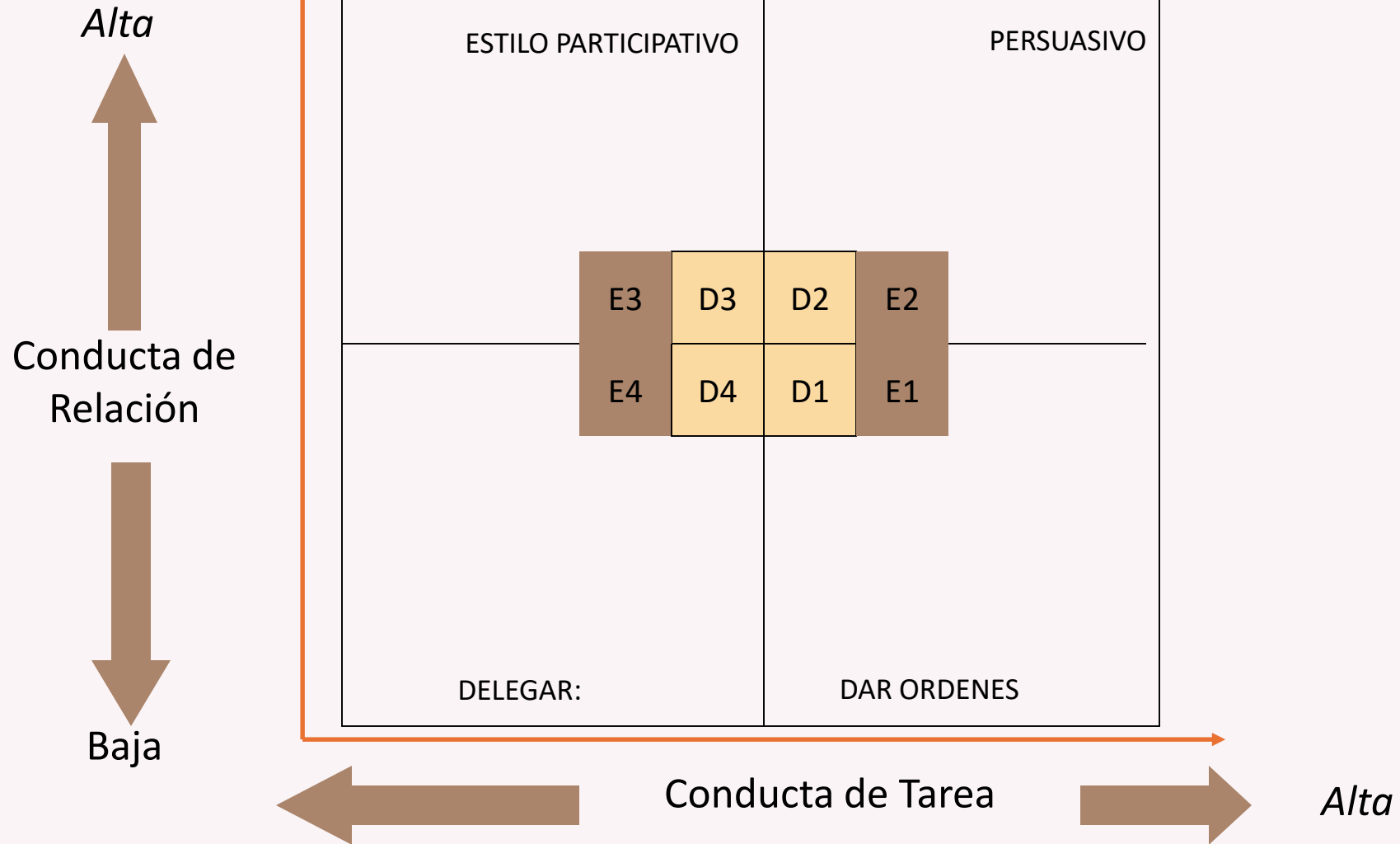
El liderazgo situacional se basa en:

- **Cantidad de dirección** (conducta de tarea)
- **Cantidad de apoyo** socioemocional (conducta de relación)
- Grado de **madurez técnica** de los subordinados (referida a su nivel de experiencia, conocimientos y habilidades con respecto a la tarea a realizar) y grado de **madurez psicológica** (relacionada con la motivación y confianza que tienen).
- **Características específicas** de cada situación: *tipo de funciones y tareas a realizar, complejidad del problema a resolver, grado de dificultad de los objetivos a alcanzar, cultura empresarial, normas y políticas de la empresa, expectativas de la dirección y de los trabajadores, características personales y profesionales de los responsables, compañeros y colaboradores, y diversos factores del entorno que influyen en la organización.*



“No hay nada tan injusto como tratar por igual a los que son desiguales”

Liderazgo Situacional





ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN TEORIA SITUACIONAL

ESTILO E1	ESTILO E2	ESTILO E3	ESTILO E4
<p>Dar órdenes Alta conducta de tarea y baja conducta de relación.</p>	<p>Persuadir Alta conducta de tarea y alta conducta de relación.</p>	<p>Hacer participar Alta conducta de relación y baja conducta de tarea.</p>	<p>Delegar Baja conducta de relación y baja conducta de tarea.</p>
<p>El colaborador tiene un bajo nivel de madurez psicológica y un bajo nivel de madurez profesional.</p>	<p>El colaborador tiene un moderado nivel de madurez psicológica y técnica.</p>	<p>El colaborador tiene un nivel de madurez psicológica moderadamente alto y un alto nivel de madurez profesional.</p>	<p>El colaborador tiene muy alto nivel de madurez psicológica y muy alto nivel de madurez profesional, mucha experiencia laboral.</p>
<p>Son profesionales poco maduros y noveles, que necesitan un tutelaje tanto técnico como personal.</p> <p>El líder toma las decisiones.</p>	<p>Son profesionales a los que hay que convencer para que participen, animándolos y orientándoles en su aprendizaje y en la toma de decisiones.</p> <p>El líder toma la decisión y explica.</p>	<p>Son profesionales muy formados y cualificados, pero hay que animarlos a que tengan iniciativas y pongan en marcha proyectos e ideas de forma autónoma.</p> <p>El líder y subordinados toman las decisiones.</p>	<p>Son profesionales totalmente autónomos, de máxima confianza, con competencias y experiencia sobrada.</p> <p>Los seguidores del líder toman las decisiones.</p>



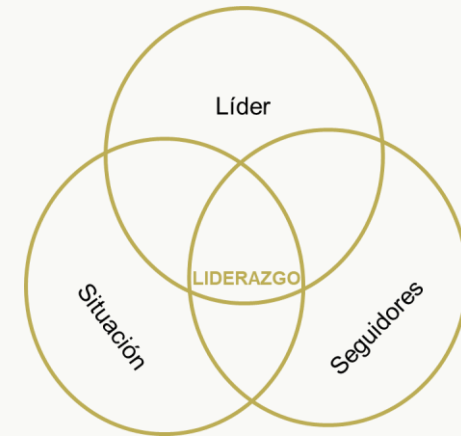


5. Evolución de las teorías de liderazgo organizacional

Liderazgo situacional

¿Qué características debe poseer un buen líder situacional?

1. Flexibilidad (adaptación a las personas/entorno)
2. Diagnóstico (conocimiento del otro)
3. Consenso



A medida que el NIVEL DE MADUREZ comience a aumentar en el logro de una tarea específica, *el líder debe empezar a reducir la conducta de tarea y a aumentar la de relación.*

Pero cuando el nivel de desarrollo ya es alto, *el líder debe disminuir la conducta de tarea y también la de relación.*



5. Evolución de las teorías de liderazgo organizacional

Liderazgo transformacional

- El modelo general recibe el nombre de transformacional en oposición al liderazgo transaccional.

Liderazgo transaccional: se refiere al mero intercambio que tiene lugar entre líderes y seguidores (en términos del intercambio de costes y beneficios), fundamentado en discusiones entre ambas partes para llegar a acuerdos acerca de los objetivos y de las condiciones y recompensas que se establecen para alcanzarlos.

Los líderes transformacionales comunican una **visión clara**, inspiran al **compromiso** con esa visión y logran **confianza y motivación** de los subordinados. En consecuencia, los subordinados tienden a actuar más allá de sus propias expectativas de tal modo que fomentan la efectividad organizacional.



1. 5. Evolución de las teorías de liderazgo organizacional

Liderazgo transformacional

- a) **Carisma e influencia idealizada**
- b) **Inspiración motivacional**, lo cual implica el origen de un modelo de rol carismático y la articulación de una visión de futuro que puede ser compartida
- c) **Atención a las diferencias individuales**
- d) **Estimulación intelectual** definida como cuestionamiento de las viejas asunciones y del statu quo.

A diferencia de las teorías del liderazgo tradicional, estas teorías enfatizan las emociones y los valores, dan por hecho que líderes y subordinados se impulsan mutuamente hacia niveles más altos de moralidad y motivación.

Los estudios en relación con este tipo de liderazgo se relacionan con **variables individuales y con resultados organizacionales** como mayor rendimiento, satisfacción de los seguidores, disminución de tasas de absentismo, abandono o rotación.



6. Competencias de personas líderes

Característica subyacente de un individuo que está relacionada con un desempeño efectivo o superior en un trabajo determinado.

Estas características incluyen motivaciones, rasgos de personalidad, habilidades, conocimientos y conductas que permiten a una persona sobresalir en una tarea.

D. McClelland

Una capacidad subyacente que puede ser una característica de la personalidad, una motivación o un conjunto de habilidades, que resulta en una acción eficiente en diferentes situaciones laborales

- Competencias cognitivas
- Competencias emocionales
- Competencias sociales

R. Boyatzis

Competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de prueba. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Levy-Leboyer



PERFIL DE COMPETENCIAS

Un perfil de competencias es una descripción detallada de las competencias esenciales que un puesto de trabajo requiere para que su ocupante desempeñe exitosamente sus funciones. Este perfil no se limita solo a habilidades técnicas, sino que abarca actitudes, comportamientos, rasgos emocionales y sociales necesarios para cumplir con las responsabilidades del puesto.

- 1. Análisis del puesto de trabajo:** Entender las funciones, responsabilidades y objetivos del puesto. Esto puede hacerse a través de entrevistas, cuestionarios o análisis de descripciones previas del trabajo.
- 2. Identificación de competencias:** A partir del análisis, se identifican las competencias específicas necesarias para desempeñar las funciones del puesto. Estas pueden incluir competencias técnicas, emocionales, sociales y cognitivas.
- 3. Clasificación de competencias:** Las competencias se organizan en distintas categorías (por ejemplo, básicas, técnicas y transversales). Cada categoría tiene su propio peso dentro del perfil.
- 4. Definición de niveles de competencia:** Se asignan niveles que indiquen el grado de dominio esperado para cada competencia (por ejemplo, básico, intermedio, avanzado).
- 5. Validación:** Se revisa el perfil con los superiores y otros actores relevantes para asegurar que refleja las necesidades del puesto.



La estructura del perfil suele estar compuesta por:

Título: hace referencia al nombre de la competencia y comprende los comportamientos que deben mostrar los empleados que ocupan el puesto.

Definición: proporciona una explicación genérica de la competencia que facilite su comprensión.

Niveles de competencias: indican los comportamientos específicos que se asocian a la competencia definida y que permiten evidenciar si el empleado la posee y en qué grado. A partir de la división en niveles, se deben asignar comportamientos observables a cada nivel. Las competencias pueden nivelarse de la siguiente manera:

- Alto: la competencia está altamente demostrada en la práctica y está desarrollada en un grado superior.
- Bueno: la competencia es empleada como recurso en un buen número de ocasiones, pero no está completamente desarrollada. Posee el potencial necesario para desarrollar la competencia hasta un nivel alto.
- Mínimo necesario: muestra el requerimiento estándar o mínimo imprescindible para tener un desempeño suficiente en el puesto de trabajo.
- Insatisfactorio: no presenta la competencia o la presenta en un nivel inferior al mínimamente requerido. Requiere capacitación para desarrollarla hasta el estándar necesario. Este nivel no tiene por qué significar la ausencia de la competencia, sino su desarrollo en un nivel mínimo.