

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**IMPORTANCIA DEL MÉTODO DE COMPETENCIA LABORAL EN LA  
ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN EL SECTOR DE LA  
MACROEMPRESA O GRANDE EMPRESA**

Informe Final de Investigación  
Presentado al Honorable Consejo Directivo  
De la escuela de Ciencias Psicológicas

POR

**ALEJANDRA MARÍA ARDÓN PALENCIA**

Previo a optar al título de

**PSICÓLOGA**

En el grado académico de

**LICENCIATURA**

Guatemala, Junio de 2,010

## **MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO**

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín  
**DIRECTORA**

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes  
**SECRETARIA**

Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo  
**REPRESENTANTE DEL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS**

Jairo Josué Vallecios Palma  
**REPRESENTANTE ESTUDIANTIL  
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



CC. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg. 193-2010  
CODIPs. 963-2010

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

01 de junio de 2010

Estudiantes

Alejandra María Ardón Palencia  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto SEXAGÉSIMO NOVENO (69º) del Acta DOCE GUIÓN DOS MIL DIEZ (12-2010), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 25 de mayo de 2010, que copiado literalmente dice:

**"SEXAGÉSIMO NOVENO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **"IMPORTANCIA DEL MÉTODO DE COMPETENCIA LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN EL SECTOR DE LA MACROEMPRESA O GRANDE EMPRESA"**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**ALEJANDRA MARÍA ARDÓN PALENCIA**

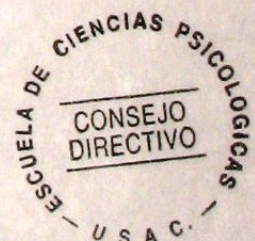
**CARNÉ No.200116278**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Carmen María Ardón Palencia y revisado por el Licenciado Marco Antonio García Enriquez. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAN A TODOS"

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes  
SECRETARIA



Nelveth S.



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

**CIEPs**                    **193-10**  
**REG**                     **011-08**  
**REG**                     **018-09**

Escuela de Ciencias Psicológicas  
Recepción e Información  
CUM/USAC

**21 MAY 2010**

HORA: 15:00 Registro:

**INFORME FINAL**

Guatemala, 20 de Mayo 2010

**SEÑORES**  
**CONSEJO DIRECTIVO**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO**

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Marco Antonio García Enriquez ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**"IMPORTANCIA DEL MÉTODO DE COMPETENCIA LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN EL SECTOR DE LA MACROEMPRESA O GRANDE EMPRESA."**

**ESTUDIANTE:**  
**Alejandra María Ardón Palencia**

**CARNÉ No:**  
**2001-16278**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 17 de Mayo 2010, y se recibieron documentos originales completos el 19 de Mayo 2010, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

*Mayra Frine Luna de Álvarez*  
**Licenciada Mayra Frine Luna de Álvarez**  
**COORDINADORA**

**Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. "Mayra Gutiérrez"**

c.c archivo  
Arelis





CIEPs 194-10  
REG: 011-08  
REG: 018-09

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Guatemala, 20 de Mayo 2010

Licenciada Mayra Frine Luna de Álvarez, Coordinadora  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**"IMPORTANCIA DEL MÉTODO DE COMPETENCIA LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN EL SECTOR DE LA MACROEMPRESA O GRANDE EMPRESA."**

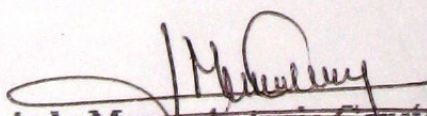
ESTUDIANTE:  
Alejandra María Ardón Palencia

CARNÉ No.:  
2001-16278

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 19 de Abril 2010, por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,  
**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
Licenciado Marco Antonio García Enriquez  
DOCENTE REVISOR

/Arelis.  
c.c. Archivo



Guatemala, 04 de Marzo de 2010

Licenciada Mayra Luna de Álvarez, Coordinadora  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"

Licenciada de Álvarez:

Hago constar que tuve a la vista el **INFORME FINAL** de la señorita estudiante **Alejandra María Ardón Palencia**, quién se identifica con el carné No. **2001-16278** titulado: **"IMPORTANCIA DEL MÉTODO DE COMPETENCIA LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN EL SECTOR DE LA MACROEMPRESA O GRANDE EMPRESA"**; el cual llena los requisitos solicitados por ese departamento y es aprobado para dar continuidad a los trámites de graduación.



Licenciada **Carmen María Ardón Palencia**  
**ASESORA**  
**Colegiado 7067**

*Carmen María Ardón Palencia*  
**PSICOLOGA**  
**COLEGIADO 7,067**



CIEPs. 046-09  
REG.: 018-09

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

**APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Guatemala, 17 de junio del 2009.

**ESTUDIANTE:**  
**Alejandra María Ardón Palencia**

**CARNÉ No.:**  
**2001-16278**

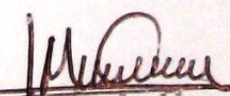
Informamos a usted que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera de Licenciatura en Psicología, titulado:

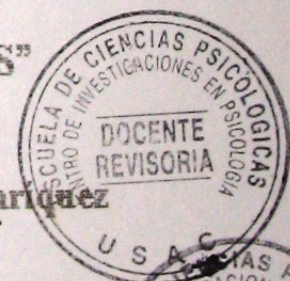
**“IMPORTANCIA DEL MÉTODO DE COMPETENCIA LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN EL SECTOR DE LA MACROEMPRESA O GRANDE EMPRESA”.**


**ASESORADO POR:** *Licenciada Carmen María Ardón Palencia*

Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigaciones el 17 de junio del 2009 y se solicita iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente,  
**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
~~Licenciada Marco Antonio García Enriquez~~  
**DOCENTE REVISOR**



Vo.Bc.   
Licenciada Mayra Luna de Álvarez, Coordinadora  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



Guatemala, 16 de Noviembre 2009

Licda. Mayra Luna de Álvarez, **Coordinadora  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente.**

GRAN BISCOTTI

Respetable Licenciada:

Informo a usted que la señorita estudiante **Alejandra María Ardón Palencia** quien se identifica con el carné No. **2001-16278** realizó su estudio de investigación de tesis titulado: **"IMPORTANCIA DEL MÉTODO DE COMPETENCIA LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN EL SECTOR DE LA MACROEMPRESA O GRANDE EMPRESA"**, del día 18 de agosto al día 13 de Noviembre del año en curso, cumpliendo satisfactoriamente la ejecución del mismo bajo mi dirección y conocimiento.

Agradezco la colaboración que la Universidad de San Carlos de Guatemala realiza a través de impulsar proyectos de investigación de la Escuela de Ciencias Psicológicas hacia nuestra institución y sociedad en general.

Atentamente,

Lic. Julio Rudy Carranza Henríquez  
Gerente Financiero-Administrativo  
MACRO INTERNACIONAL, S.A.  
Ara. Calle "C" 3-79 Zona 8  
Sect. "A" 5 Sn. Cristobal, Mixco  
Tel: 2485-5197 • PBX: 2480-7373



## **PADRINOS**

**CARMEN MARÍA ARDÓN PALENCIA**

Licenciada en Psicología  
Colegiado Activo No. 7,067

**FRANCISCO JAVIER ARDÓN PALENCIA**

Médico Pediatra  
Colegiado Activo No. 3,188

**MARCO TULIO MEJÍA MAZARIEGOS**

Médico Anestesiólogo  
Colegiado Activo No. 11,639

## ACTO QUE DEDICO

### A DIOS

Por ser siempre la luz de amor y sabiduría en mí camino; así como la fuerza principal y el pilar absoluto para realizar cada sueño en mi vida.

### A MIS ABUELOS

Javier Ardón y Consuelo Palencia

Paulino Palencia y Zoila Oliva

Por ser el legado de valores, enseñanzas y trabajo de vida dejado; recordándome a cada momento que el éxito implica sacrificio y esfuerzo constante.

### A MIS PADRES

Francisco Javier Ardón y María del Carmen Palencia

Por ser los mejores e intachables ejemplos de vida que con amor, sacrificio, paciencia, convicción y apoyo brindados a lo largo de toda mi existencia; han hecho hoy de mí una profesional de futuro prospero y una mujer con principios sólidos.

### A MIS HERMANOS

Francisco Javier

María Guadalupe

Carmen María

Mónica María

Por ser los complementos de mis cualidades y compartir conmigo la maravillosa experiencia de vivir, soñar y realizar cada meta trazada; confiando siempre en que la unión y el amor hacen la fuerza indisoluble como amigos y hermanos.

### A MIS SOBRINOS

Lourdes María Hernández

María André Samayoa

David Emmanuel Reyes

María Jimena Mejía

Carlos Daniel Reyes

Por ser siempre mi razón constante de lucha en los momentos más difíciles y creyendo firmemente que con mí ejemplo ellos siempre buscarán alcanzar la cima del éxito con sabiduría, convicción, entereza y amor, sin olvidar nunca de donde vienen y hacia donde van.

### A MI TÍO

Froilán Palencia Estrada

Por ser el ejemplo de abuelo que con delicadeza, paciencia, amor y dedicación me enseñó la alegría de soñar y de vivir con esperanza para alcanzar la felicidad.

### A MIS CUÑADOS

Álvaro Antonio Samayoa

Marco Tulio Mejía

Carlos Humberto Reyes

Por ser mis amigos y hermanos al mismo tiempo, así como por el apoyo, la confianza y el cariño recibidos durante el tiempo que hemos compartido.

## A MIS CATEDRÁTICOS

Licenciada Zoila Aurora Núñez de Jáuregui  
Licenciada María de Lourdes Hun Cacao  
Licenciada Liliana Álvarez de García  
Licenciada María Lourdes González Monzón  
Licenciado Orantes Trocoli  
Licenciado Edgar Rolando Valle  
Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce  
Licenciada Mirna Corona  
Licenciada Alba Marina Pacheco

Por ser fuente de conocimiento y sabiduría; recordándome que la disciplina en todas las áreas de la vida es necesaria para alcanzar cada objetivo trazado y la ética siempre debe prevalecer en mi quehacer profesional.

## A MIS LICENCIADOS

Marco Antonio García  
Julio Rudy Carranza

Por su asesoría, dedicación, interés, paciencia y amistad otorgadas durante la realización de este trabajo.

## A MIS MAESTRAS

Aura Ardón de Roma  
Francisca Contreras  
Odilia Ardón  
María Luisa Pérez  
Elizabeth de León

Por ser las mujeres que con empeño, esmero, tiempo, interés y sobre todo vocación de servicio, me encaminaron hacia el éxito que hoy celebro.

## A USTED

Que me acompaña, por su presencia e interés; pero sobre todo a todas aquellas personas que han sido obstáculo en mi camino, porque me enseñaron el verdadero sentido de volver a empezar y porque finalmente es por ellas que hoy me encuentro aquí.

VUELVE A EMPEZAR...  
AUNQUE SIENTAS EL CANSANCIO,  
AUNQUE EL TRIUNFO TE ABANDONE,  
AUNQUE UN ERROR TE LASTIME,  
AUNQUE UNA TRAICION TE HIERA,  
AUNQUE UNA ILUSION SE APAGUE,  
AUNQUE EL DOLOR QUEME TUS OJOS,  
AUNQUE IGNOREN TUS ESFUERZOS,  
AUNQUE LA INGRATITUD SEA LA PAGA,  
AUNQUE LA INCOMPRESION CORTE TU RISA,  
AUNQUE TODO PAREZCA NADA....VUELVE A EMPEZAR...  
(ANONIMO)

## AGRADECIMIENTOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CORPORACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO MACRO INTERNACIONAL S.A. DE GUATEMALA, ESPECIFICAMENTE A LA GERENCIA FINANCIERA-ADMINISTRATIVA.

A TODO EL PERSONAL DE LAS DIFERENTES AREAS FUNCIONALES QUE CONFORMAN LA CORPORACION MACRO INTERNACIONAL S.A. POR LA OPORTUNIDAD Y CONFIANZA DEPOSITADA.

*“El mundo entero se aparta cuando ve pasar a un hombre que sabe adónde va”.* **Antoine de Saint-Exupery**

# INDICE

Prologo.....	1
Introducción.....	3
<b>CAPITULO I</b>	
Marco Teórico	
1.1 Antecedentes.....	9
1.2 Apertura de fronteras.....	13
1.3 El Papel del Mercado.....	14
1.4 El Mercosur.....	15
1.5 Globalización como Fenómeno Actual.....	15
1.6 Las Empresas Frente a la Globalización.....	19
1.7 La Asociación como Estrategia de Fortalecimiento de Las Empresas ante la Globalización.....	20
1.8 La Macroempresa o Grande empresa.....	21
1.9 Administración de Recursos Humanos.....	23
1.10 Desarrollo de la Planeación de Recursos Humanos.....	31
1.11 Relación de la Planeación de Recursos Humanos con las Funciones del Proceso de Administración de Recursos Humanos.....	43
1.12 Pronósticos de las Necesidades de Personal.....	44
1.13 Portafolio de Inversiones de Recursos Humanos.....	54
1.14 Efecto Pigmalión.....	57
1.15 Método de Competencia Laboral.....	58
1.16 Competencias Laborales.....	65
1.17 Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales.....	70
1.18 Las Competencias Clave en la Gestión de Recursos Humanos de Corte Conductista y Humanista.....	73
1.19 Prácticas de Selección y Reclutamiento en Recursos Humanos.....	76
1.20 El Proceso de Selección de Recursos Humanos Basado en el Método de Competencia Laboral.....	86
1.21 Evaluación de Competencias Laborales.....	92
1.22 Diferencia entre la Evaluación Tradicional y la Evaluación por Competencias.....	97
1.23 Normas Sobre Competencias Laborales.....	98
1.24 Relación del Sistema Nacional de Formación Profesional con las Competencias Laborales.....	106
1.25 Certificación de Competencia Laboral.....	115

1.26 Proceso de Certificación en un Sistema Normalizado por la Evaluación de Competencia Laboral.....	118
1.27 Portafolio de Evidencias de Competencia Laboral.....	120
1.28 Juicio Sobre la Competencia Laboral.....	121
1.29 Sistema de Evaluación y Retribución del Desempeño.....	122
1.30 Retribución como Sistema de Motivación.....	125
1.31 Modelo de Expectativas del Proceso de Motivación.....	127
1.32 Visión Psicológica Sobre el Trabajador.....	129
1.33 Estudio de la Satisfacción Laboral.....	129
1.34 El Futuro del Comportamiento Organizacional.....	130
 Premisas.....	 132
 Hipótesis, Variables e Indicadores.....	 133
 <b>CAPITULO II</b>	
Técnicas e Instrumentos.....	134
 <b>CAPITULO III</b>	
Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados.....	142
 <b>CAPITULO IV</b>	
4.1 Conclusiones.....	155
4.2 Recomendaciones.....	157
 Bibliografía.....	 159
 Anexos	
• Autoevaluación y Coevaluación.....	161
• Escala de Valoración Laboral y de Mejoramiento Continuo.....	162
• Perfil de Puestos y Catálogo de Competencias.....	163
• Glosario.....	165
 Resumen.....	 168

## PROLOGO

Es necesario reflejar de la forma más fiel posible a la realidad una problemática que actualmente afecta a la sociedad en general, en especial a aquellas personas que como futuros profesionales, egresados o en ejercicio profesional, se encuentran diariamente con desafíos laborales que conllevan características de **COMPETENCIA LABORAL**.

Por lo que he venido observando, el tema de **Las Competencias Laborales** resulta novedoso en el contexto investigativo, ya que es el único en el cual se reconocen las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo, dependiendo de las situaciones de aprendizaje formal y aprendizaje derivado de la experiencia en situaciones concretas de trabajo. Por ello, las normas bajo las cuales se rigen las competencias laborales, conciben una expectativa de desempeño laboral referente comparado a un comportamiento organizacional esperado; siendo así que el eje principal de la educación por competencias es el desempeño de la expresión concreta de los recursos, poniendo en juego al individuo cuando lleva a cabo una actividad y dando énfasis en el uso o manejo de las habilidades, destrezas, conocimientos y experiencias que posee, así como también de la capacidad que tiene para determinar cuando y donde utilizar cada uno. Todo lo anterior es la razón principal que conduce a ampliar los saberes necesarios, la calificación tácita o informal, la movilización de conocimientos y saberes de muy diferente naturaleza, el conocimiento de procedimientos, el conocimiento experto y el conocimiento de gestión de una situación.

Como factor de desarrollo en el talento humano, las Competencias, son de suma importancia, ya que se manifiestan constantemente en la actividad mundial, social, organizacional e individual, influyendo así en todo un entorno de actividad y progreso, que a la vez está impregnado de constantes, acelerados y complejos cambios de orden económico, tecnológico, político, social y cultural, los mismos que tornan obsoletas las respuestas del pasado frente a los problemas actuales vinculados a la gestión de personal. El trabajador forma parte del sistema empresarial y resulta susceptible a los cambios que en éste se generan. Sin embargo, el potencial de desarrollo que el trabajador tiene en sí muchas veces no se actualiza por falta de oportunidades que no son sino consecuencia de una concepción tradicionalista en la gestión de personal. La valoración del grado de aceptación o del grado de rechazo de la Competencia Laboral que se podría evaluar en el país, es del todo comprometido utilizando únicamente una guía que obtenga resultados de desempeño, productividad y competitividad, para luego realizar un análisis del ambiente social y de la respuesta nacional a las demandas de desarrollo integral. Para ello también sería necesario utilizar valoraciones estadísticas estudios e investigaciones de oferta y demanda laboral nacionales e internacionales, tanto en años anteriores como posteriores, así como de las distintas ventajas, beneficios, consecuencias, costos y desventajas en todo el sistema de trabajo nacional. Es así como su importancia es directa debido a que, es una problemática que socialmente carece de acciones para contrarrestarla, porque las posibles modificaciones y soluciones se encuentran a cargo de sistemas de gestión recursos humanos que carecen de fiabilidad, objetividad y sobre todo disponibilidad a la remuneración adecuada de puestos de trabajo que dignifiquen tanto a la organización como a la persona misma, por lo que el objetivo primordial de esta investigación fue comprobar la efectividad de la

aplicación del método de competencia laboral dentro de la macroempresa, comprobando la utilidad, impacto y viabilidad que tiene en el desarrollo global de la misma, con la finalidad de determinar si el departamento de recursos humanos está capacitado para la adecuada evaluación de talento humano.

La investigación de la problemática que presento a continuación, reviste también importancia de carácter social, primero a la Empresa Macro Internacional S.A., ya que implementé un método considerado de gran valor predictivo que constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos, articulando los conocimientos globales, conocimientos profesionales y experiencias laborales, reconociendo las necesidades y problemas de la realidad del mercado laboral. Esta combinación de elementos permitió identificar las necesidades hacia las cuales se orientarían las cualidades del personal, así como del desempeño y comportamiento esperado; de aquí que se partió hacia la identificación de las competencias profesionales integrales o genéricas, indispensables para el establecimiento del perfil para los puestos de trabajo. De carácter institucional, segundo a la Universidad de San Carlos en General y específicamente a la Escuela de Ciencias Psicológicas debido a que propongo que se amplíe la generación de conocimiento teórico, académico y práctico sobre la importancia y necesidad que tiene la Competencia Laboral en la oferta y demanda en el mercado del empleo, no solo como tema de investigación sino como proposición de soluciones nuevas y efectivas que ayuden a disminuir las consecuencias de los efectos negativos implícitos a largo plazo a nivel social como obstáculo de desarrollo integral. Por ello mi investigación se constituye como primer abordamiento teórico metodológico realizado en la Escuela de ciencias psicológicas para el estudio y profundización del método de competencia laboral, que como proceso evaluativo y estrategia de productividad y competitividad está captando gran importancia, mas no aceptación dentro de las empresas nacionales, pero si en las transnacionales y multinacionales. Actualmente no hay información o estudios sobre este tema, por lo que mi investigación tuvo como objetivos personales contribuir a la recopilación, síntesis y análisis de información respecto al tema de competencias laborales y contar como referencia para futuras investigaciones. De carácter personal, tercero a los profesionales de la Psicología Industrial que les corresponde difundirla en todos los campos de acción en los cuales se labora; así mismo, ayudará en proceso de formación a comprender el porqué de los altos índices de desempleo cada vez más frecuentes, los cuales se traducen en migración internacional, economía informal y violencia, que son producto final de una causa social pero con efecto individual recurrente, de tal manera que para poder transmitir a las personas con las que se encuentren en contacto en las organizaciones que tienen asignadas como centros de practica, se hace necesario que perciban, comprendan y mejoren los sistemas, espacios y climas laborales.

Para que lo anterior se pudiera realizar, se partió de la necesidad que encontré de profundizar en dicha problemática de Competencia en General, ya que como agente de cambio y modificación de pensamientos, conductas, actitudes, habilidades y destrezas en las personas, debía buscar las formas, medios y herramientas para brindar mis conocimientos y experiencias intelectuales para ayudar a encontrar las soluciones que medien en el mejoramiento social, organizacional e individual, de tal manera que pudiera ser la que inicie reestructuras en sistemas y procesos ya establecidos, pero que no son funcionales ni de beneficio para la gran mayoría.



## INTRODUCCION

En los nuevos escenarios por los cuales se transita se pueden identificar además de la **globalización** otros dos aspectos: **el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento**, destacando su capital principal el **talento humano**, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo que toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos. De ello se desprende que las organizaciones han comenzado a considerar el recurso humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla, porque cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos que son muy diversos, pero si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones y particularmente la Administración del Talento Humano.

En las últimas décadas del siglo XXI asistimos a un conjunto de transformaciones económico-sociales y culturales, cuya vertiginosidad y complejidad no admite precedente y nuestro país no se encuentra ajeno a ello. Caen rápidamente todo tipo de muros y barreras entre las naciones al mismo tiempo que se amplía la brecha en el nivel de desarrollo humano al que acceden las distintas naciones. El mundo se ve invadido por formas de producción y consumo, una preocupación por el deterioro incontenible de los recursos naturales y el avance de la pobreza; sin embargo, se hace referencia a un nuevo fenómeno que ha llegado a convertirse en un paradigma para los países en desarrollo la **Globalización**; proceso de creciente internacionalización del capital financiero, industrial y comercial, de nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo deslocalizados geográficamente, de una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes. La identidad cultural de las diversas naciones en la actualidad se van generalizando según ciertas pautas comunes en marcha hacia una cultura estandarizada; que como proceso es propiciada por los poderes generadores de nuevas necesidades de consumo, que manejan a su vez los medios de comunicación social y la producción ofrecida. Teniendo en cuenta entonces la nueva escena sociolaboral que se presenta en el siglo XXI dentro de la cual se enfocan ciertos procesos reveladores del cambio como ser una creciente pérdida de peso de las instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras en beneficio de los conglomerados empresariales de alcance transnacional y multinacional; la reformulación de los patrones de asentamiento y convivencia urbanos; la reelaboración de lo propio debido al predominio de los bienes y mensajes procedentes de una economía y una cultura globalizadas sobre los generados en la ciudad y la nación dentro de las cuales se pertenece; y la consiguiente redefinición del sentido de pertenencia e identidad de las personas para ser ciudadanos representantes de una opinión pública y consumidores interesados en disfrutar de una cierta calidad de vida; se hace necesario cuestionar el impacto negativo que aquellos provocan sobre diversas realidades culturales, en particular sobre las respectivas identidades, aceptando como un hecho ineludible la marcha hacia la aldea global como paradigma de constitución del mundo con miras a la integración del planeta en lo social, lo económico y lo político. Es así como dicho proceso según el cual dos o más elementos se

van configurando según pautas comunes hasta adquirir la misma naturaleza o género que lo animan, de desvalores que lo debilitan y que al ser participados en común por sus miembros, los reúne en base a una misma conciencia colectiva; aquí pertenecen los grupos de poder, que poseen un estatus, relaciones mutuas estables y que tienen un conjunto de valores o normas que regulan la conducta social, porque tienen las relaciones, bienes o elementos (sociales, económicas, políticas, etc.), suficientes para llevar a cabo sus logros e influir sobre el resto de los grupos y la sociedad por todos los medios posibles valiéndose de un hábil manejo de sus recursos, creando nuevas necesidades de consumo, que son un impulso irresistible que obliga a obrar a las causas infaliblemente en determinado sentido. Partiendo de esta base, surgió la inquietud de plantear, desarrollar y proponer un tema que si bien es notable, considerablemente importante y relativamente nuevo, tanto para comprender la actual realidad laboral en el país, así como también para la implementación de nuevos sistemas de evaluación y valoración laboral dentro de las empresas nacionales; se hizo necesario estudiar a fondo las causas y consecuencias, ventajas y desventajas, costos y beneficios que tiene su aplicación y la trascendencia en todo el sistema de oferta y demanda de empleo; sistema que si bien es cierto impone, obstaculiza y limita el **potencial y talento** que las personas poseen, ya que las necesidades empresariales casi siempre difieren con las necesidades humanas, puesto que solamente se rigen bajo estándares de productividad y explotación, mas no por capacidad, adecuado desarrollo del desempeño y motivación. Así nació el interés de conocer la articulación de los conocimientos globales, conocimientos profesionales y experiencias laborales que las personas adquieren a lo largo de su preparación, reconociendo al mismo tiempo las necesidades y problemas que la realidad laboral actual presenta; definiéndolas mediante el diagnóstico de las experiencias de la realidad social, de la práctica de las profesiones, del desarrollo de la disciplina y del mercado laboral. Dicha combinación de elementos me permitió identificar las necesidades hacia las cuales se orienta la formación profesional, así como también la identificación de las competencias profesionales integrales o genéricas, indispensables para el establecimiento del perfil deseado en la aplicación de puestos de trabajo y que fuera coherente con las demandas organizacionales. Teniendo como referente las funciones productivas, la competencia laboral se describió como **la capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas en contextos variables, con base en los estándares de calidad establecidos por el sector productivo**, por lo que en su evaluación se obtuvo y analizó evidencias de desempeño laboral de una persona para emitir el juicio de competente o aún no competente. De lo anterior se desprendía también, la necesidad incesante de encontrar respuesta a varias interrogantes como: **¿Por qué la demanda de empleo ha incrementado de manera considerable en estos últimos años?, ¿Por qué la preparación universitaria ya no es suficiente?, ¿Bajo que parámetros se establecen los perfiles de los puestos de trabajo?, ¿Por qué la remuneración económica no es acorde a la preparación académica?, ¿Por qué actualmente es más importante la experiencia que la preparación académica?, ¿Qué habilidades, destrezas y conocimientos se necesitan para obtener puestos de trabajo importantes?, ¿Por qué personas sin suficiente preparación están ubicadas en puestos clave?**; encontrando en las respuestas de los anteriores cuestionamientos, la afirmación que hoy día cada vez son más las empresas que deciden externalizar las labores de reclutamiento y selección de personal por diversas razones, las cuales hacen consciente la necesidad creciente de ampliar el servicio de asesoría con expertos en el área de Recursos Humanos que se encarguen de

diseñar el avisaje más adecuado al cargo que la empresa busca llenar, además de recibir las respuestas de los postulantes interesados y clasificar éstas de acuerdo a criterios acordados en conjunto previamente. Así, en el caso específico de evaluación de competencias del personal a contratar, se inicia el proceso de diseño de evaluación que más se adecue al cargo en cuestión, se entrevista y somete a evaluación a los postulantes que la empresa determine, a manera de elegir al candidato más acorde a las exigencias del puesto y las competencias necesarias requeridas para el desempeño eficiente y consistente. Por esto, la Evaluación Psicológica Laboral es un proceso que se desarrolla en un determinado tiempo y espacio en el cual se establece una relación entre el entrevistado, el psicólogo y la empresa. Esta constituye un recurso muy útil, orientada al conocimiento y evaluación de los postulantes, pudiendo brindar información sobre fortalezas, habilidades y recursos personales, acentuando la comprensión de cada dato en relación al perfil del puesto. Par ello en el área laboral, la evaluación psicológica puede ser utilizada para: Selección (ingreso e incorporación de postulantes), Re-ubicación (cuando se desea aprovechar recursos existentes), Desarrollo (tanto en la promoción como en la evaluación del potencial del personal existente), y Detección de necesidades de capacitación (ante la emergencia de proyectos especiales).

En los momentos actuales ser competitivo es vital para la existencia de cualquier empresa, país o región que desee insertarse en el mercado, producir con tecnología de punta, organización avanzada de trabajo, alta productividad y bajo costo. Lamentablemente la realidad nacional de hoy, muestra que aunque el trabajador sea muy capacitado, adiestrado e idóneo para un determinado puesto laboral, no encontrará trabajo si las necesidades sociales del capital no lo requieren, por lo que al prolongarse su status de desempleado, las habilidades adquiridas se deterioran y automáticamente pierde competitividad. Es así como el desempleo y pérdida de competitividad arrastran otras consecuencias negativas para el trabajador, como el empeoramiento absoluto o relativo de su situación como persona, ya que no puede desarrollar su talento humano aun teniendo las condiciones, pero como no encuentra dónde y cómo, estas mismas circunstancias van propiciando y agudizando otros problemas a nivel macrosocial. Los especialistas que analizan la Competencia Laboral, exaltan su importancia en el logro de mayor beneficio para la empresa y el trabajador, colocando a los mismos en posiciones de franca competitividad para enfrentar los retos de las condiciones actuales de producción y comercialización, olvidando que "competencia laboral", "beneficio" y "competitividad" son categorías que no están carentes de contenido social pues brotan de esas mismas relaciones que le dan vida; por lo que de nada sirve quejarse del rumbo que han tomado los acontecimientos, sin embargo, debe significarse que resulta una simplificación extrema asociar el proceso de globalización exclusivamente con la actividad económica, ya que el mismo ejerce influencia, en mayor o menor grado, en todas las esferas de la actividad humana y, por tanto, su caracterización reviste gran importancia, ya que permite establecer acciones conscientes que reduzcan los impactos negativos de su presencia. En este contexto, un aspecto relevante para la caracterización de este proceso y la posterior elaboración de estrategias de enfrentamiento, es establecer si es una ley del desarrollo social o un proceso establecido concientemente por el hombre. El Método de Competencia Laboral, es considerado de gran valor predictivo porque como modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, se basa en múltiples estímulos, utilizando una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo. De lo

anterior, se comprende porqué en los momentos actuales ser competitivo es vital para la existencia de cualquier empresa, país o región que desee insertarse en el mercado, producir con tecnología de punta, organización avanzada de trabajo, alta productividad y bajo costo; desarrollando el talento humano, capacitando, adaptando y preparando a los trabajadores de manera tal que lo emblemático en la empresa actual sea, la competitividad de los recursos humanos. En su sentido de actividad o proceso social la competencia se refiere no sólo a las formas en que las empresas rivalizan entre sí, sino como intentan cambiarlas; compitiendo por hacer sus productos más atractivos, luchando por asegurarse costos menores que los de sus rivales e intentando obtener recursos mayores con los que trabajar. La competencia como actividad es subjetiva y percibe los actos de los empresarios, directores de producción, de los directores comerciales, los obreros. De aquí surge la relación competencia-competitividad, ya que es la forma en que se concretiza o materializa la competencia dentro de la empresa, comprendiendo que competitividad es **la capacidad de una empresa, sector, país o región para ingresar con ventajas al mercado**, recurriendo a las reformas organizacionales, la disminución de los niveles concentrados, el rediseño organizacional, el trabajo en calidad total y la modernización tecnológica. El reto inmediato una vez hechos los esfuerzos tecnológicos y organizacionales tendientes a mejorar la productividad y garantizar la competitividad, es el de actuar decididamente en el mejoramiento del talento humano. De aquí, que la aplicación del enfoque de Competencias Laborales, abarcó las áreas tradicionales de la gestión del Recursos Humanos en la organización: **selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción**. Adicionalmente, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de sus potenciales humanos basados en competencia laboral, ya que como capacidad susceptible de ser medida, es necesaria para realizar el trabajo eficazmente. Un ejemplo en la realidad nacional de esto, son los sistemas de evaluación de personal en empresas privadas, específicamente en Multinacionales y Transnacionales, porque la misma necesidad de expansión internacional, les crea deficiencias las cuales deben ser cubiertas con rapidez, eficiencia y excelencia en la calidad de servicios productos y personal para poder competir ante las exigencias y demandas suficientes para llegar a obtener un estándar de calidad prestigio y en definitiva competitividad. De lo anterior se desprende que la administración del talento humano es importante, porque muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado debido a la falta de oportunidades, incentivos y remuneraciones; lo cual se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes, así como también los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, que como problemas se vuelven más importantes con el paso del tiempo; y es por ello que los gerentes actúan como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo, pero en el caso de esta investigación, se debió precisar y cuestionar si las técnicas de administración del talento humano impactaron realmente en los resultados de la organización, pues la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva para la solución del mismo. Aquí se puede mencionar el **efecto Pigmalión**; proceso que dentro del ámbito laboral conlleva una estructura dinámica en el sistema y clima organizacional dependiendo las circunstancias en las cuales se establezca, pues si es negativo, tiende a generar incapacidad en el desempeño y realización de actividades del trabajador llevando a la mediocridad; pero si se da de manera positiva, tiende a

aumentar la productividad desde la subjetividad de la persona creando y desarrollando al mismo tiempo otras habilidades y destrezas que elevan el nivel de competitividad en la persona. En el mundo de la empresa, el Efecto Pigmalión viene a significar que **todo jefe tiene una imagen formada de sus colaboradores y les trata según ella**, pero lo más importante es que esa imagen es percibida por el colaborador aunque el jefe no se la comunique. Es evidente que uno de los retos básicos de la dirección consiste en sacar lo mejor de los colaboradores directos, algo especialmente importante en los colaboradores en que menos se confía. Los directivos no suelen tener problemas para trabajar con los de alto rendimiento, éstos que habitualmente se hacen cargo de los problemas, que están abiertos a cambios, que proponen buenas y nuevas ideas, que están capacitados y que tienen un fuerte compromiso. La experiencia demuestra que los jefes suelen tratar a los colaboradores de bajo rendimiento de tal manera que, lejos de mejorar la situación, la empeoran, pues suelen insistir en controlar los trabajos y pasar por alto sus éxitos e incluso los atribuyen a la suerte; así como también tienden a situarlos ante un dilema insoluble porque les asignan las tareas más rutinarias y fáciles de ejecutar, con pocos recursos, limitando su autonomía y talando sus posibilidades de destacar. Al final, el colaborador ha captado las expectativas negativas del jefe y efectivamente su rendimiento se resiente y el jefe refuerza su propia imagen. Aquí se demuestra que **la confianza que los demás tengan sobre nosotros puede darnos la fuerza para poder alcanzar los objetivos más difíciles**; ésta es la base del efecto Pigmalión que la psicología encuadra como un principio de actuación a partir de las expectativas ajenas, por lo que debiera quedar el compromiso de mejorar el trato para con todos los empleados, sin excepción y sin prejuizgarlos, mostrando así actitudes equitativas hacia todos que generarán significativos resultados en la actitud y la capacidad de las personas. Por todo lo descrito con anterioridad, resulta que el proceso de globalización ejerce influencia directa en mayor o menor grado en todos los ámbitos donde se desarrolla la actividad humana y por tanto, su caracterización es importante y trascendental, ya que permite establecer acciones que disminuyan los impactos negativos de su presencia. Teniendo entonces un panorama concreto de Competencias y al mismo tiempo una visión detallada de todos los elementos expuestos con anterioridad para obtener el alcance adecuado de los términos utilizados, aplicados y explicados sobre base científica y empírica, se aborda La Competencia Laboral determinando sus principales conceptos, forma de aparición y su finalidad, para lo cual tomé como parámetro la Psicología Humanística de Abraham H. Maslow, Carl Rogers, Fritz Pearls y Viktor E. Frankl, quienes contribuyeron al desarrollo de esta nueva visión psicológica del ser humano y encontraron sus fundamentos en cuatro componentes: **Autonomía e interdependencia social, Autorrealización, Tendencia hacia un sentido y una meta, y Totalidad u holismo**. De aquí que confirieran un sólido soporte conceptual a la administración y desarrollo del potencial humano, así como también se encontrara presente en la psicología industrial y organizacional, la psicología de la seguridad y la psicología preventiva; pretendiendo la consideración global de la persona y la acentuación en sus aspectos existenciales (la libertad, el conocimiento, la responsabilidad, la historicidad y establecer así la influencia que existe y se ejerce sobre el trabajador). Con los lineamientos que proporciona dicha corriente psicológica, partí para analizar y explicar posteriormente de manera metódica y sistemática la problemática que tomé como objeto de estudio; pero para ello se hizo necesario tomar en cuenta las características específicas que compartía la población muestra a

investigar como: número, edad, sexo, condición socio-económica, procedencia, escolaridad, estado civil y condiciones de salud, entre otras.

La investigación realizada contempló la utilización de instrumentos y técnicas de medición que permitieran obtener datos concisos y reales de la problemática; así como también se hizo necesaria la utilización de herramientas con fines laborales adecuadas y disponibles para llevarla a cabo (**Cuestionario Estructurado y Cerrado**: Es la mas adaptada al propósito de selección, oscila entre aquello que es dirigido por el entrevistador y aquellas conductas, actitudes y comportamientos que surgen del propio encuentro) y (**Técnicas Psicométricas**: Son pruebas o escalas que miden inteligencia, aptitudes, actitudes, intereses, habilidades, destrezas, conocimiento, experiencia, maduración), contando para ello con la factibilidad del recurso financiero y humano necesarios para cumplir los objetivos trazados. A lo largo de todo el proceso de investigación expuesto anteriormente, se pudo Comprobar la efectividad de la aplicación del Método de Competencia Laboral dentro de una Corporación de Productos de Consumo Masivo, tomando en cuenta que las ventajas presentadas dentro de dicha institución fueron notables en el mejoramiento y productividad visibles en los trabajadores; no obstante las desventajas que se presentaron para la empresa fueron el tiempo, la inversión financiera y la distante disponibilidad e interés de los mandos altos. De aquí se pueden Verificar los cambios y modificaciones generados en cada departamento evaluado por la implementación del Método de Competencia Laboral, pero también se pudo demostrar la viabilidad que tiene la utilización de dicho Método, porque el desarrollo integral de los empleados, fue clave, importante y Determinante en la influencia que todo este proceso genera en la oferta y demanda de empleo, así como en el monitoreo constante de puestos, necesidades y carencias que se van presentando dentro de la empresa, de tal forma que ayuda a detectar previamente cualquier inconveniente. De todo lo anterior encontrado, se Estableció que la empresa de contratación de Recurso Humano está capacitada más no preparada para tomar decisiones en la selección, evaluación y reclutamiento de talento humano, esto solo será efectivo, siempre y cuando cuente con un sistema de control, programación y prevención de necesidades de capacitación, de orientación psicológica y retribución real sobre desempeño; de tal forma que siempre la empresa y el trabajador se encuentren en sintonía de intereses y dificultades. A continuación se encontrará explicado detalladamente lo que fue la realización del estudio, encontrando en el **capítulo I**, la síntesis de la problemática investigada, la metodología utilizada (**teoría, técnica y método**), la definición, descripción y explicación empírica del objeto de estudio, los resultados mas significativos al comprobar la hipótesis planteada, variables e indicadores, las premisas, los cambios que se dieron en el transcurso de la investigación de campo, los antecedentes, teorías y conceptos que sustentaron, explicaron y relacionaron el problema y sus consecuencias. Ya en el **capítulo II**, encontrará los procedimientos utilizados en el tipo de muestra y características de la población, así como también se encuentran descritos los instrumentos de recolección de datos, las técnicas y el análisis escogido para la presentación e interpretación de toda la información obtenida. Finalmente en el **capítulo III**, se exponen tablas y gráficas productos del trabajo de campo, así como su análisis cuantitativo respectivo e interpretación cualitativa, también de describe la comprobación de la hipótesis explicada según argumentos teóricos ya planteados en el marco teórico; y en el **capítulo IV**, se detallan las conclusiones finales acerca de todo el trabajo realizado, así como de las recomendaciones que se hacen para el mejoramiento tanto de la corporación como para los colaboradores.

## CAPITULO I MARCO TEÓRICO

### 1.1 ANTECEDENTES:

La historia de las sociedades, especialmente las europeas, a partir de la travesía de Cristóbal Colón en 1492 muestra que la gran mayoría ha tenido sólidas vocaciones expansivas. Durante ese periodo, la teoría política y económica que regía las relaciones tanto entre los imperios como los de las metrópolis hacia las colonias era el **mercantilismo**, que presupone “la competición por una cantidad finita de riqueza, lo que “obligaba” a un control estricto del comercio. Así, por ejemplo, en 1494, en el primer tratado global de la historia, España y Portugal se reparten el mundo a ser conquistado, dividiéndolo de acuerdo al Tratado de Tordesillas”.<sup>1</sup> Posteriormente, movimientos independentistas causan el fin de ese primer período colonial de la Edad Moderna. La lección aprendida por Gran Bretaña tras la pérdida de sus colonias en Norteamérica fue que el comercio internacional puede aportar prosperidad, incluso en ausencia de dominio colonial. “El mercantilismo fue reemplazado por nuevas teorías: el **laissez-faire económico y el liberalismo político y social** de Adam Smith y sus sucesores”.<sup>2</sup> Esa nueva visión contribuyó durante los años cuarenta y cincuenta del siglo XIX a la extensión del modelo de **la División internacional del trabajo**, asignando a Europa la producción de bienes manufacturados y a los países no europeos la producción de materias primas, guiándose por la teoría de **la ventaja comparativa** desarrollada por David Ricardo, generando así una inmensa acumulación de capital que dio impulso al **sistema capitalista industrial**. En el área del comercio internacional, **el proteccionismo mercantilista** es reemplazado por el **libre comercio**. “Karl Marx y Friedrich Engels describen en 1848 este período, como **la primera ola de mundialización**”.<sup>3</sup>

La burguesía, al explotar el mercado mundial, da a la producción y al consumo de todos los países un sello cosmopolita. Las viejas industrias nacionales se vienen a tierra, arrolladas por otras nuevas, cuya instauración es problema vital para todas las naciones civilizadas; por industrias que ya no transforman como antes las materias primas del país, sino las traídas de los climas más lejanos y cuyos productos encuentran salida no sólo dentro de las fronteras, sino en todas las partes del mundo; brotando necesidades nuevas que ya no bastan a satisfacer, sino que reclaman para su satisfacción los productos de tierras remotas, por lo que ya no reina aquel mercado local y nacional que se bastaba así mismo y donde no entraba nada de fuera; ahora, la red del comercio es universal y en ella entran, unidas por vínculos de interdependencia todas las naciones. Las limitaciones y peculiaridades del carácter nacional van pasando a segundo plano, y las literaturas locales y nacionales confluyen todas en una literatura universal. La burguesía, con el rápido perfeccionamiento de todos los medios de producción, con las facilidades increíbles de su red de comunicaciones, lleva la civilización a muchas naciones, obligándolas a todas a abrazar su régimen de producción o perecer, implantando su propio seno. Sin embargo, esta situación empezó a cambiar en “la década del setenta del siglo XIX, las dificultades comerciales de Gran Bretaña se agudizaron en la **"Larga Depresión"** de 1873–96, un

---

<sup>1</sup> Sweezy, Paul. “**Teoría del Desarrollo Capitalista**”. Fondo de Cultura Económica. 3ra. Edición en Español. México-Argentina, 1993. Pág. 136

<sup>2</sup> *Ibidem*. Sweezy, Paul. Pág. 138

<sup>3</sup> *Ibidem*. Sweezy, Paul. Pág. 139

periodo prolongado de deflación, lo que condujo al abandono del libre comercio entre las potencias europeas (en Alemania desde 1879 y en Francia desde 1881)".<sup>4</sup>

"En 1904, Inglaterra y Francia firman la **Entente Cordiale** y EEUU declara el Corolario Roosevelt a la **Doctrina Monroe**".<sup>5</sup> La nueva ola proteccionista desembocó en dos sangrientas guerras mundiales, que causaron grandes sufrimientos a los pueblos y enormes daños a las economías, llevando a la retracción del volumen y la importancia de los flujos internacionales de comercio, produciéndose en 1917 la **Revolución Rusa** que establece el primer estado comunista: la Unión Soviética. "Sin embargo las guerras no resuelven el otro problema central de la economía mundial de la época: **las fluctuaciones cíclicas o Crisis cíclicas de la actividad económica**, en períodos relativamente cortos de expansión seguidos por recesión. La más conocida de estas es **la gran depresión de 1929**. Hacia el fin de este periodo, entre las dos guerras, se empieza a aceptar en las naciones capitalistas la noción de que el Estado tiene una doble función fundamental en el buen funcionamiento de la economía: **1) asegurar la prosperidad de la población y 2) evitar los ciclos de crecimiento y recesión**, creándose así las bases para la aparición del Estado de bienestar. Ya en 1945, poco antes de finalizar la Segunda Guerra Mundial, se crea el **Fondo Monetario Internacional** y el **Banco Mundial**. Poco después, en 1947, se firma el **Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT)**, antecesor de la **Organización Mundial de Comercio (OMC)**, y en lo relacionado a políticas del desarrollo, se implementa el **Plan Marshall**".<sup>6</sup> Al terminar la guerra, el mundo se dividió en dos grandes bloques político-económicos: **1) el bloque capitalista** con el liderazgo in disputado de Estados Unidos y **2) el bloque comunista (COMECON)** con el liderazgo también indisputado de la Unión Soviética. El poder atómico con que contaron ambos bloques expuso a la Humanidad al peligro de una guerra nuclear y por primera vez, a la posibilidad de autodestruirse, produciéndose la llamada **guerra fría**. Fue entonces la iniciación de una serie de luchas de liberación nacional que culminaron en la creación de más de 100 nuevas naciones independientes, emergiendo entonces un **Tercer Mundo** que se organizó como Movimiento de Países No Alineados que, aún manteniendo cierta relación con uno o con los dos bloques, se mantenían neutrales en la confrontación global, poniendo en práctica una serie de políticas a fin de obtener su propio desarrollo económico y muchas de las cuales estaban basadas en el **principio de Industrialización por sustitución de importaciones**; por lo que el producto interno de dicho bloque se expandió y al mismo tiempo se vio "la emergencia a la preeminencia de las **"corporaciones" o Empresas Multinacionales**, con gran poder económico y político y que desplazaban a las empresas del capitalismo clásico que tanto Smith como Marx conocieron".<sup>7</sup> Sin embargo, una nueva crisis que se inició a mediados de la década del sesenta, agudizada por la crisis del petróleo de 1973 provocó una reorganización radical de la economía, fundada en la intensa promoción de **la innovación tecnológica (TIC)**, la reforma de las políticas de desarrollo y tentativas de dismantelar el **Estado de Bienestar**, que llegó a ser visto como un **"Estado Niñera"**, sofocador de las libertades y restringidor de la capacidad de escoger de los individuos. Así, para 1989, se produjo **la caída del Muro de Berlín**, abriendo camino a la implosión de la Unión Soviética en 1991 y la desaparición del bloque comunista.

---

<sup>4</sup> *Ibidem*. Sweezy, Paul. Pág. 140

<sup>5</sup> *Ibidem*. Sweezy, Paul. Pág. 143

<sup>6</sup> *Ibidem*. Sweezy, Paul. Pág. 145

<sup>7</sup> Touraine, Alain. "**Globalización y Políticas de la Modernidad**". 4ta. Edición. Editorial Arselluz. Argentina, 1998. Pág. 34



A partir de aquel momento, comenzó una nueva etapa histórica: “**LA GLOBALIZACIÓN**, reconociéndola como un fenómeno que emerge a fines del siglo **XX**, teniendo raíces que llegan hasta el siglo **XVI** con el establecimiento de redes comerciales a nivel mundial entre los imperios y sus colonias. La diferencia de esta “**mundialización**” con la **globalización** es que la última es una unidad que funciona **en tiempo real** a escala planetaria gracias a las redes de comunicación electrónica”.<sup>8</sup> Así, en las últimas décadas del siglo **XX** asistimos a un conjunto de transformaciones económicas-sociales y culturales cuya vertiginosidad y complejidad no admite precedente y nuestro país no se encuentra ajeno a ello. Caen rápidamente todo tipo de muros y barreras entre las naciones al mismo tiempo que se amplía la brecha en el nivel de desarrollo humano al que acceden los distintos pueblos. El mundo se ve invadido por formas de producción y consumo, una preocupación por el deterioro incontenible de los recursos naturales, el avance de la pobreza; sin embargo, se hace referencia a un nuevo fenómeno que ha llegado a convertirse en un paradigma para los países en desarrollo: “**La Globalización**; proceso de creciente internacionalización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo deslocalizados geográficamente, una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes”.<sup>9</sup> Teniendo así en cuenta la nueva escena sociocultural que se presenta ante nuestros ojos en este fin de siglo, dentro de la cual desfilan ciertos procesos reveladores del cambio, como ser una creciente pérdida de peso de las instituciones públicas y privadas locales y nacionales en beneficio de los conglomerados empresariales de alcance transnacional, la reformulación de los patrones de asentamiento y convivencia urbanos, la reelaboración de lo propio debido al predominio de los bienes y mensajes procedentes de una economía y una cultura globalizadas sobre los generados en la ciudad y la nación a las cuales se pertenece. Por consiguiente la redefinición del sentido de pertenencia e identidad de los pueblos y el pasaje del ciudadano como representante de una opinión pública al ciudadano como consumidor interesado en disfrutar de una cierta calidad de vida, cabe resaltar el impacto negativo que éstos provocan sobre diversas realidades culturales de los pueblos, en particular sobre sus respectivas identidades, aceptando como un hecho ineludible la marcha hacia la aldea global, como paradigma de constitución del mundo con miras a la homogeneización del planeta en lo político, lo económico y lo social. Para dar una visión más detallada de lo expuesto anteriormente, y lograr el alcance correcto a los términos utilizados, me basaré en ciertas definiciones para poder explicar básicamente lo que se comprende por ellos:

- **Identidad**, está dada por la representación intersubjetiva, compartida por una mayoría de los miembros de un pueblo, que constituirían un sí mismo colectivo.
- **Homogeneización**, proceso según el cual dos o más elementos se van configurando según pautas comunes, hasta adquirir la misma naturaleza o género que lo animan y de desvalores que lo debilitan y que al ser participados en común por sus miembros, los reúne en base a una misma conciencia colectiva.
- **Estándar**, deriva en la producción de un elemento que es lo suficientemente extendida, generalizable, común como para constituirse en típica y universal.

---

<sup>8</sup> *Ibidem*. Touraine, Alain. Pág. 37

<sup>9</sup> *Ibidem*. Touraine, Alain. Pág. 45

- **Grupos de Poder**, unidad social constituida por un número de individuos que poseen un estatus y unas relaciones mutuas estables, teniendo un conjunto de valores o normas que regulan su conducta. Estos tienen las relaciones, bienes o elementos (políticas, económicas, sociales, etc.), suficientes para llevar a cabo sus logros e influir sobre el resto de los grupos y la sociedad por todos los medios posibles valiéndose de un hábil manejo de sus recursos. Ellos crean nuevas necesidades de consumo, que son un impulso irresistible que obliga a obrar a las causas infaliblemente en determinado sentido.<sup>10</sup>

De lo anteriormente definido, encuentro que **La Globalización** significa el aumento de la vincularidad, la expansión y profundización de las distintas relaciones sociales, económicas y políticas, la creciente interdependencia de todas las sociedades entre sí, promovida por el aumento de los flujos económicos, financieros y comunicacionales y catapultada por la tercera revolución industrial que facilita que los flujos puedan ser realizados en tiempo real. En su dimensión económica, **la globalización** puede ser entendida como “una nueva fase de expansión del sistema capitalista que se caracteriza por la apertura de los sistemas económicos nacionales, por el aumento del comercio internacional, la expansión de los mercados financieros, la reorganización espacial de la producción, la búsqueda permanente de ventajas comparativas y de la competitividad que da prioridad a la innovación tecnológica, la aparición de elevadas tasas de desempleo y el descenso del nivel de las remuneraciones”.<sup>11</sup> Es por ello que La Globalización se ha vuelto casi un lugar común en la justificación de cualquier medida o en la interpretación del cambio que se produce, tanto en la esfera pública como en la privada. Su difusión parece derivar de la propia capacidad de explicar la fuerza operante de largas transformaciones que se producen e impactan en la vida cotidiana con singular dureza.

La globalización aparece desde fines de los años 90’s con la frase clave que se repite continuamente haciendo referencia a “**los desafíos que nos plantea el desarrollo global**”, siendo por esto que se debe diversificar la mirada para dar cuenta de las variadas interrelaciones entre lo global y lo local, lo público y lo privado, lo individual y lo comunitario, la ganancia individual y el bien común, el conflicto y la construcción de consensos, los cambios culturales, la pobreza y violencia urbana”.<sup>12</sup> La globalización en sí misma es un proceso continuo y dinámico, que desafía las leyes no sólo de los países en desarrollo, respecto a elementos tales como protección a trabajadores, protección del medio ambiente y formas de regular el funcionamiento de corporaciones que, si bien pueden dar trabajo a la mano de obra desocupada, también pueden beneficiarse de irregularidades y debilidades subsistentes en el país; siéndoles fácil trasladar sus centros de producción a lugares en los cuales se les de el máximo de facilidades. Es también un desafío a los proyectos de desarrollo de los países, especialmente para aquellos que están en vías de desarrollo, pues no sólo considera cualquier intervención estatal como anímica a los intereses de esas empresas (en la medida que tales planes implican regulaciones y demandan impuestos y otros recursos), sino que además asevera que la idea misma del desarrollo social como meta y objetivo gubernamental o estatal, reclusando la libertad individual y distorsiona tanto la sociedad como el mercado. Se puede observar, como ejemplo, que los altos costes de producción en los países desarrollados, que confluyendo con una apertura de los países del este oriental, especialmente China e

---

<sup>10</sup> **Ibidem.** Touraine, Alain. Pág. 53

<sup>11</sup> **Ibidem.** Touraine, Alain. Pág. 70

<sup>12</sup> **Ibidem.** Touraine, Alain. Pág. 73

India, a los mercados de capitales y su inclusión como miembros de la Organización Mundial de Comercio (OMC), resulta en el traslado masivo de la producción industrial desde Europa y EEUU a esos u otros países que ofrecen condiciones mas favorables al incremento de las ganancias de esas empresas internacionales.

## **1.2 APERTURA DE FRONTERAS:**

Es un proceso que todos reconocen como “el más determinante de la década del noventa, pues ha sido retomado con mayor énfasis en los países en desarrollo como **premisa específica para lograr un crecimiento económico y erradicar la pobreza**”.<sup>13</sup> Los orígenes del fenómeno se remontan a las dos décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, en el cual los países industrializados de Norteamérica, Europa y Asia alcanzan tasas de crecimiento del PIB (**producto interno bruto**) tres veces superiores que en los 130 años precedentes, lo que a su vez provoca una expansión a nivel mundial de las transacciones comerciales de estos países. Con el fin de regular las crecientes relaciones comerciales, los países en cuestión generaron una estrategia económica y política de liberar todas las barreras al libre comercio, implantadas por la Estrategia de Sustitución de Importaciones. Este proceso se vio acelerado por las diferentes crisis en que se vio inmerso el entorno internacional en los años 1971 (crisis del dólar), 1973 y 1979 (crisis del petróleo) y en 1982 (crisis de la deuda); otro elemento que ayudo al avance vertiginoso del mismo fue el surgimiento de una teoría económica a tono con los requerimientos del fenómeno: **el Neoliberalismo**.

La globalización es un proceso multidimensional, aunque hay razones para pensar que es ante todo un proceso económico hecho posible por cambios provenientes de la ciencia y la tecnología. El lazo indisoluble que se genera en el siglo XX entre la ciencia y la tecnología posibilita acelerar, ampliar y consolidar el proceso de globalización, especialmente, en sus aspectos económicos y culturales. La digitalización de las comunicaciones humanas ha revolucionado la producción, el almacenamiento y el acceso a la información. Si la revolución industrial multiplicó la fuerza del hombre, la evolución informática multiplica la capacidad del cerebro humano. Hoy la información se ha democratizado y está al alcance de quien posea una computadora y un módem para acceder a Internet. En efecto, en pocas horas se puede trasladar a los más remotos y distintos lugares y culturas, así como convivir con distintos estilos de vidas, siendo las nuevas tecnologías creadoras de un mundo donde los valores y las economías repercuten de en un lado a otro; la cultura y los valores humanos están siendo modelados por un medio electrónico. Nunca antes las sociedades habían quedado completamente supeditadas al mercado comercial para determinar sus valores y sus modelos. Los llamados “**procesos globalizadores** redundan en la redistribución de privilegios y despojos, riqueza y pobreza, recursos y desposesión, poder e impotencia, libertad y restricción”.<sup>14</sup> Las divisiones territoriales y segregaciones de identidad que imponen y promueve la globalización de los mercados e información, no reflejan la diversidad de socios en pie de igualdad, porque apenas el 22% de la riqueza global pertenece a los llamados países en vías de desarrollo, que abarcan al 80% de la población mundial, por lo que los beneficios de la globalización están siendo desigualmente repartidos entre las diversas regiones, entre los diferentes países y en el interior de los mismos, lo cual conlleva severos procesos de fragmentación y polarización. Así, la

---

<sup>13</sup> Pralong, Verónica Cecilia. “**La Globalización y sus Efectos**”. Editorial Prentice Hall-Hispanoamericano. México 2000. Pág.103

<sup>14</sup> **Ibidem**. Pralong, Verónica Cecilia. Pág. 108-110

globalización les da a los países extremadamente ricos nuevas oportunidades para ganar dinero de manera más rápida, utilizando tecnología de punta para desplazar grandes sumas de dinero alrededor del globo con extrema rapidez y especular con eficiencia creciente, con una paradoja: **beneficia mucho a muy pocos a la vez que excluye o margina a dos tercios de la población mundial**; implicando transformaciones espaciotemporales que afectan los modos y estilos de vida concretos de las personas, producto de los cambios de escala y de la aceleración de los cambios, en especial aquellos debido a las innovaciones tecnológicas y a los crecientes niveles de complejidad de la vida urbana, reconfigurándose los sistemas de percepción y representación del tiempo y el espacio, que constituyen el entramado básico de los mundos de la vida, de la historia concreta de los individuos y grupos sociales. Estas transformaciones se apoyan en una aceleración sin precedentes en los procesos tecnológicos, tanto en lo que atañe al ritmo mismo de las innovaciones como en lo que se refiere al lapso que transcurre entre la innovación y su incorporación en la producción. Tal proceso se inició en los años 70 y ha llegado a ser tildado como **“la tercera revolución tecnológica e industrial**; porque se ha asentado en la electrónica, la informática, la robótica, los nuevos materiales, la genética y la biotecnología”.<sup>15</sup> De aquí que lo que para algunos constituye un proceso de integración, ya sea por asimilación, endoculturación o yuxtaposición, para otros puede significar la desestructuración y desintegración de sus identidades, fragmentación y exclusión, mutación de la identidad, transfiguración de la matriz originaria.

El proceso de mundialización, tal como se está dando en la realidad no genera una sola dinámica sino dos dinámicas complementarias y opuestas: **La globalización y La reafirmación identitaria (localización)**. Existe una creciente transnacionalización del mercado de capitales, del mercado de nuevas tecnologías y del mercado de los productos; lo que unido a una desconcentración de la producción, tiene como consecuencia que los mercados estén cada vez más mundializados. Hoy en día se vive en una realidad determinada por la compulsión al consumo, la globalización y el avance tecnológico, donde los medios de comunicación son más vehículos de marketing que de información, y además se vive encerrado en un mercado y no en una sociedad, por lo que lo verdaderamente importante para el sistema es que la mayoría de las personas se conviertan en consumidores irracionales, pero que a través de esta forma transfieran la mayor cantidad de recurso. Es de esta manera que la sociedad de consumo actual instaure la dictadura del producto. El desafío de la globalización de los últimos 20 años ha sido la generalización de los regímenes democráticos a nivel mundial, así como la expansión de los derechos humanos. Este fenómeno global de transiciones a la democracia ha sido impulsado por ideales asociados con el régimen democrático, pero vinculado al predominio económico de inversionistas, grandes firmas, organismos internacionales y naciones centrales. La civilización industrial produjo la más grande expansión del mercado a cualquier precio, mejoró las condiciones de vida en muchos lugares pero generó desventajas en los países con pocas posibilidades de desarrollo.

### **1.3 EL PAPEL DEL MERCADO:**

Como fenómeno de mercado, la globalización tiene su impulso básico en el progreso técnico y particularmente en la capacidad de éste para “reducir el costo de mover bienes, servicios, dinero, personas e

---

<sup>15</sup> *Ibidem*. Pralong, Verónica Cecilia. Pág. 152-154

información. Dicha reducción de la **distancia económica**, ha permitido aprovechar las oportunidades de arbitraje existentes en los mercados de bienes, servicios y factores disminuyendo la importancia del papel de la geografía y la efectividad de las barreras de la política, siendo sus características principales la inestabilidad de las condiciones económicas, marginamiento y limitación de oportunidades, como todos los grandes fenómenos de la historia, **“la mundialización es portadora de oportunidades y riesgos”**.<sup>16</sup> El proceso de globalización plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a los mercados que anteriormente se hallaban fragmentados. Los flujos de información, tecnología y capital han sido los que han incrementado su movilidad y por consiguiente constituyen los mercados donde más han mejorado las condiciones de acceso para economías con menor capacidad, creando también nuevas oportunidades en tanto incrementa la competencia, sentando las bases para el establecimiento de nuevas alianzas empresarias y societales, contribuyendo de esta manera a la desarticulación de los oligopolios establecidos, pero con el riesgo de marginamiento de los menos capacitados, pues los países más avanzados tienden a concentrar la asistencia para el desarrollo en los países pobres que menos manifiestan una voluntad de movilizar todos sus recursos para salir adelante por sí mismos. Todo ello sin contar con el peligro de que se exacerbén los conflictos comerciales o que estallen crisis financieras.

#### **1.4 EL MERCOSUR:**

El tratado de Asunción, firmado en dicha ciudad el 26 de marzo de 1991 mediante el cual se instituye el mercado común entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay: **EL MERCOSUR**, que dio inicio a un proceso de integración que se ha acelerado en cuanto al alcance de sus metas, se ha profundizado en lo que se refiere al grado de integración pactada y se está ampliando con la perspectiva de participación de otros países de América del Sur. “La importancia internacional del MERCOSUR depende, por un lado de la medida en que se logre formular una política externa común y ejecutarla satisfactoriamente; por el otro, esta importancia dependerá de la alternativa de orden mundial que llegue a prevalecer; por lo que también es un instrumento fundamental de política externa”.<sup>17</sup> De darse dicha condición, pero orientada adecuadamente, tendería a producir un doble beneficio:

- a. **Contribuir significativamente en la construcción de un orden mundial multipolar.**
- b. **Proporcionar a los países que lo integran importantes beneficios económicos y políticos.**

#### **1.5 GLOBALIZACIÓN COMO FENÓMENO ACTUAL:**

En los últimos tiempos el vocablo **“Globalización”** ha ido ganando espacio en las tribunas a escala mundial, lo que se debe, en gran medida, a la preocupación manifiesta de los gobiernos, entidades nacionales y comunidad en general por la creciente interdependencia económica de los países y las consecuencias adversas que pueden asociarse a este proceso, como se ha evidenciado en la transmisión de los efectos de las crisis de otras regiones. Sin embargo, debe significarse que resulta una simplificación extrema asociar el proceso de globalización exclusivamente con la actividad económica, ya que el mismo ejerce influencia, en mayor o menor grado en todas las esferas de la

---

<sup>16</sup> **Ibidem.** Pralong, Verónica Cecilia. Pág. 183

<sup>17</sup> **Ibidem.** Pralong, Verónica Cecilia. Pág. 206

actividad humana y por tanto, su caracterización reviste gran importancia, ya que permite establecer acciones conscientes que reduzcan los impactos negativos de su presencia. En este contexto, un aspecto relevante para la caracterización de este proceso y la posterior elaboración de estrategias de enfrentamiento, es establecer si es una ley del desarrollo social o un proceso instaurado conscientemente por el hombre.

**1.5.1 Modelación del proceso de Globalización:** La necesidad de la Humanidad de incrementar cada vez más el conocimiento sobre los fenómenos y procesos que tienen lugar, tanto naturales como sociales, ya sea para prevenirlos, utilizarlos en beneficio propio o ejercer acciones moduladoras sobre éstos, ha compulsado el desarrollo de la Ciencia a lo largo de la Historia, y como parte de esta espiral de obtención de conocimientos, una de las herramientas ampliamente utilizadas, es la **construcción de modelos o teorías**, que constituyen una abstracción de la realidad que refleja el comportamiento de un fenómeno o proceso. Otro aspecto que resulta imprescindible establecer es que un fenómeno o proceso de cualquier tipo existe y es como es, lo que significa, aceptar su existencia independientemente de la voluntad de los hombres y establecer su comportamiento tal cual se manifiesta, aunque no conduzca a los resultados más ventajosos. Existen cuatro aspectos que como mínimo debe cumplir todo modelo:

- a. Ser coherente en sus propuestas y predecir adecuadamente los fenómenos caracterizados en el momento de su elaboración.
- b. Aportar conocimiento acerca de las relaciones causa-efecto asociadas al fenómeno modelado.
- c. Proporcionar indicadores que permitan cuantificar el comportamiento del objeto de estudio.
- d. Predecir adecuadamente el comportamiento futuro del fenómeno.

**1.5.2 El Proceso de Globalización:** Un aspecto controversial en el estudio del proceso de globalización es “**el carácter de ley o de proceso instaurado por el hombre conscientemente**, por lo cual el desarrollo de un modelo para su caracterización está obligado a tomar partido en este aspecto, que considerando el aspecto social, en primera instancia de este fenómeno, debe sustentarse a partir de un análisis del desarrollo histórico de la sociedad”.<sup>18</sup>

Al aplicar el antes mencionado enfoque, puede apreciarse que, aunque el desarrollo histórico está signado por múltiples eventos, sólo una parte de éstos constituyen verdaderamente un impacto de alcance planetario durante su presencia y dejan como resultado un cambio cualitativo a nivel de toda la sociedad, los cuales sirven de sustento histórico para el postulado de **el carácter de Ley Universal del proceso de globalización**, cuya presencia no se manifestó a lo largo de toda la Historia de la Humanidad de manera tan evidente como a partir de la segunda mitad del pasado siglo, a causa de la Revolución Científico-Técnica.

Para ilustrar de forma clara lo expresado anteriormente, se explican las relaciones de eventos que evidencian la presencia permanente de la globalización en la Historia:

---

<sup>18</sup> **Ibidem.** Pralong, Verónica Cecilia. Pág. 232-235

EVENTO	RESULTADO	EXPRESIÓN DE LA GLOBALIZACIÓN
• Surgimiento del habla	▪ Diferenciación del hombre de los animales.	▪ Ampliación de la comunicación entre los hombres.
• Aparición del dinero	▪ Creación de un mecanismo universal para la realización de las transacciones.	▪ Estandarización a escala mundial del mecanismo de intercambio de bienes.
• División social del trabajo	▪ Especialización laboral cada vez mayor.	▪ Necesidad de constitución de grupos de proyectos multidisciplinares.

Por tanto, puede definirse como **globalización** “al proceso asociado al desarrollo social mediante el cual se produce un incremento en la dependencia de todo tipo entre los individuos, entidades y naciones”.<sup>19</sup> A partir de la definición anterior y del análisis del desarrollo histórico de la Sociedad, el modelo para caracterizar el proceso de globalización de la sociedad, se resume en los siguientes postulados:

a. **Es una Ley Universal del desarrollo social**, que conduce a la progresiva mayor interdependencia entre los individuos, entidades y naciones, que ha estado presente a lo largo de la historia, y por tanto, no es un fenómeno nuevo ni creado por la actividad del hombre.

b. **El desarrollo científico – técnico**, es la causa de la manifestación de su existencia, ya que la creación de un Sistema Monetario Internacional capitalista para los países del Campo Socialista, constituyen antecedentes de globalización consciente, aunque con diferentes enfoques y objetivos, al igual que la actual tendencia de formación de bloques regionales como la Unión Europea, el Tratado de Libre de Comercio de México, USA y Canadá, el MERCOSUR, etc., y el empleo de políticas macroeconómicas de corte neoliberal.

**1.5.3 Causas del Acelerado Proceso de Globalización Actual:** Una vez establecida la definición de globalización y las consecuencias que se derivan de la misma, corresponde establecer las causas que motivan la acelerada difusión de este proceso en la dinámica mundial, para lo cual se considera que aquellas se encuentran en la revolución ocurrida en la electrónica a partir del descubrimiento del transistor (1947), base del desarrollo de la microelectrónica contemporánea, cuyas consecuencias fundamentales son las siguientes:<sup>20</sup>

a. **Posibilidad de fabricar en un mismo dado semiconductor (chip) gran cantidad de circuitos electrónicos**, con lo cual se reducen de manera progresiva las dimensiones de los sistemas, se incrementa su fiabilidad y se reducen los costes por la alta productividad de esta tecnología.

b. **Aparición de los circuitos integrados digitales**, en particular del microprocesador en la década del 70, que condujo a una revolución en las técnicas digitales, al permitir el empleo de una arquitectura unificada en los sistemas

<sup>19</sup> **Ibidem.** Pralong, Verónica Cecilia. Pág. 239-241

<sup>20</sup> **Ibidem.** Pralong, Verónica Cecilia. Pág. 2451-248

de cómputo y la estandarización del código de máquina que a su vez facilitó el surgimiento de las herramientas para el desarrollo de aplicaciones.

c. **Aparición de los circuitos integrados lineales**, que amplían las posibilidades de los sistemas y permite su control mediante sistemas digitales. Esto último permitió la difusión de las técnicas digitales en todas las ramas de la técnica, en especial en las comunicaciones.

d. **Transformación de las técnicas audiovisuales y de comunicación**, incluido el nivel de financiamiento de los medios tradicionales como los periódicos y las revistas al surgir otras vías más atractivas.

e. **Se amplía el concepto de Educación a Distancia**, a partir de las facilidades de interacción con los centros de conocimientos.

Este proceso, de manera conjunta, condujo a una revolución en las técnicas informáticas, como resultado de la cual fue posible el acceso masivo a sistemas de cómputo con gran capacidad de almacenamiento, amplias facilidades para la realización de consultas y procesamiento de grandes volúmenes de datos en tiempos cada vez más pequeños, a los cuales se han ido incorporando nuevas facilidades como: **audio (sistemas de multimedia), video (cámaras digitales), factibilidad de conversión de documentos (textos y gráficos) al formato digital (escáner, digitalizadores)** así como la aparición de nuevos servicios tales como la venta a través de catálogos electrónicos y el intercambio de mensajería e información en general (correo electrónico) que es capaz de hacer llegar a los destinatarios en cinco minutos más del 90% de los siete trillones de mensajes enviados en el año 2000. Por su importancia, merecen un tratamiento aparte las redes de computadoras, que permiten acceder de forma selectiva a una creciente cantidad de información con una drástica reducción en el tiempo de difusión y/o acceso a la información, considerándose la característica clave para la rápida difusión en la actualidad del fenómeno de **globalización**, ya que reduce el tiempo requerido para las operaciones de transferencia de capitales y permite conocer que sucede en cualquier parte del mundo casi al momento de su ocurrencia. Estos factores conllevan a una elevada movilidad del capital especulativo, el cual deviene fluctuante en las economías nacionales al responder de manera casi instantánea a las variaciones en las expectativas, lo que reduce las posibilidades de Planificación Macroeconómica a largo plazo y refuerza los análisis de corto plazo. Así se evidencia que el proceso de globalización es **“una Ley Universal del Desarrollo Social**, que puede caracterizarse, tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base y eje actual la circulación del **EURO**, como inicio de un proceso irreversible de integración monetaria y el proceso de globalización de toda la sociedad que alcanzará a finales de este siglo”.

#### 1.5.4 Factores que Impulsan el Desarrollo de la Globalización:

a. **Apertura de mercados nacionales:** Libre comercio.

b. **Fusiones entre empresas:** Multinacionales.

c. **Eliminación de empresas públicas:** Privatizaciones.

d. **Desregulación financiera internacional a favor del libre comercio:** Los TLC (Tratados de Libre Comercio).

---

<sup>21</sup> *Ibidem*. Pralong, Verónica Cecilia. Pág. 251



### 1.5.5 Beneficios Potenciales de la Globalización:

- a. **Mayor eficiencia del mercado:** Aumenta su competencia disminuyendo el poder monopolista.
- b. **Mejoras en la comunicación y cooperación internacional:** Puede llevar a un mejor aprovechamiento de los recursos.
- c. **Impulso desarrollo científico-técnico:** Ser lucrativo.
- d. **Mayor capacidad de maniobra:** Frente a las fluctuaciones de las economías nacionales.
- e. **Eliminación de las barreras de entrada:** Del mercado laboral, financiero y de bienes y servicios.

### 1.5.6 Riesgos de la Globalización:

- a. **Falta de control democrático:** Sobre mercados y multinacionales.
- b. **Aumento de desequilibrios:** Económicos, sociales y territoriales.
- c. **Concentración de la riqueza:** Aumento de la desigualdad.
- d. **Pérdida de factores:** Que no se adapten a la competencia. <sup>22</sup>

## 1.6 LAS EMPRESAS FRENTE A LA GLOBALIZACIÓN:

La mundialización es a la vez una oportunidad y una amenaza. La integración con la economía mundial abre el camino para que los países pequeños de bajos ingresos se industrialicen de una manera que no era posible cuando estaban de moda las políticas de industrialización no generadoras de deuda en los decenios de 1960 y 1970. Al mismo tiempo, cuando se consideran la expansión de las exportaciones, las corrientes de inversiones extranjeras y el crecimiento económico e industrial, resulta claro que los países que no han podido integrarse, como es el caso de África, están quedando rezagados. “La mundialización, es la respuesta de las empresas privadas al entorno cambiado y cambiante de los negocios internacionales”.<sup>23</sup> El proceso tiene sus raíces en cuatro aspectos claves:

- a. **Los cambios de política en la economía mundial**, concretamente la liberalización de las corrientes de capital y de comercio, la desregulación de los mercados y el desarrollo del sector privado incluida la privatización, que han abierto nuevas oportunidades de inversión en la mayoría de los países.
- b. **La aceleración del progreso tecnológico**, que ha cambiado las reglas del juego tanto para las Empresas Transnacionales como para los países en desarrollo anfitriones y las empresas de estos países.
- c. **Integradores Contingentes** (América Latina, Europa oriental y central y Asia central), clasificación del proceso de posterior integración que será impulsado por las corrientes de capital.
- d. **Las perspectivas de los principiantes**, mejoran a medida que los propios países en desarrollo más avanzados pasan a ser ellos mismos fuentes de **IED (Inversión Externa Directa)** hacia el exterior, principalmente en los conglomerados regionales de Asia; pues a medida que aumentan los salarios y los ingresos por habitante y que se estrechan los mercados laborales, los países en desarrollo se desplazan hacia actividades de mayor valor agregado y reubican sus operaciones de elevado índice de mano de obra en economías de ingresos más bajos, siendo por esto

---

<sup>22</sup> **Ibidem.** Pralong, Verónica Cecilia. Pág. 254

<sup>23</sup> **Ibidem.** Pralong, Verónica Cecilia. Pág. 258

que la mundialización ha modificado la naturaleza y la pauta de la industrialización, porque aún las empresas pequeñas se ven enfrentadas a competidores internacionales. Así también, los países en desarrollo más avanzados están perdiendo las ventajas competitivas en sectores de índice de mano de obra muy elevado, ya que la elevación de los salarios reales ha erosionado sus ventajas de costos, mientras que las cuotas impuestas por los países industrializados limitan su acceso a los mercados, obligándolos a reubicar algunas de sus operaciones de elevado índice de mano de obra en economías de salarios bajos. El rápido aumento de los salarios, aun en condiciones de excedentes de mano de obra, obliga a la administración a ascender en la escala tecnológica en busca de una mayor productividad para justificar nuevas inversiones y conservar la competitividad, es por eso que la declinación del empleo en la industria manufacturera a medida que las nuevas tecnologías genéricas sustituyen mano de obra por capital, pesa en las ventajas comparativas de una mano de obra abundante, con desplazamiento hacia una mayor dependencia de la producción primaria y algunos servicios (turismo), causados por la pérdida de las ventajas comparativas en la manufactura debida a una actualización tecnológica inadecuada, o al cierre de industrias de sustitución de importaciones que no pueden competir en condiciones de economía abierta.

### **1.7 LA ASOCIACIÓN COMO ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LAS EMPRESAS ANTE LA GLOBALIZACIÓN:**

El término **asociación** surge como “uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales”.<sup>24</sup> La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las Empresas Transnacionales, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno.

El mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes. La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las estas organizaciones. Incluso alguna de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas. Una distinción adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar, por lo que puede establecer múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y al mismo tiempo, abarcar las diferentes

---

<sup>24</sup> **Ibidem.** Pralong, Verónica Cecilia. Pág. 263-265

etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber: diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta , entre otros. La asociatividad tiende a confundirse como una asociación de empresas que enfrentan problemas comunes y que requieren asociarse para presionar ante otra empresa o instancia gubernamental para una solución. A nivel de la empresa es necesario que la dirección de la misma adopte la cultura de la cooperación competitiva y busque en consecuencia sus aliados más importantes: **otras empresas con necesidades similares de cooperación.**

### **1.8 LA MACROEMPRESA O GRANDE EMPRESA:**

Se compone básicamente de **la economía de escala**, la cual consiste en “ahorros acumulados por la compra de grandes cantidades de bienes. Estas corresponden a las grandes industrias metalúrgicas, automovilísticas, distribuidoras y generadoras de energía, y compañías de aviación”.<sup>25</sup> En su mayoría son inyectadas por el Estado y generan una minoría de los empleos de un país. Su número de empleados oscila entre los 300 y 500.

#### **1.8.1 Ventajas de la Grande Empresa:**

- Favorecen la balanza comercial con las exportaciones de los bienes generados.
- Poseen facilidad de financiamiento, por dar mayor garantía a los conglomerados financieros del pago de la deuda.
- Constan de la mayoría de profesionales de una sociedad.
- Se forman de sustanciosos montos de capital.
- Las barreras de entrada son relativamente escasas debido a la gran cantidad de mano de obra.
- Está basada en esquemas automatizados con mecanismos de control formalizados.

#### **1.8.2 Desventajas de la Grande Empresa:**

- Son víctimas del descenso de la economía lo cual genera la disminución en los salarios y sueldos.
- No satisfacen las necesidades especiales de una sociedad, por ser consideradas como una actividad no rentable.
- Se ve acechada por la burocratización.
- Los circuitos de información y las redes de comunicación son lentos y complejos.
- Desajustes entre las decisiones tomadas por los mandos medios y el empresario.

**1.8.3 Áreas Funcionales de la Empresa:** Generalmente una empresa consta de al menos 5 áreas funcionales básicas de trabajo:

**a. Área de Dirección General de la empresa:** Esta consiste en la cabeza de la empresa, porque es quien sabe hacia donde va la empresa y establece los objetivos de la misma; se basa en su plan de negocios, sus metas personales y sus conocimientos por lo que toma las decisiones en situaciones críticas. Muchas veces es el representante de la empresa quien lleva las finanzas de la misma y debe mantener unidad en el equipo de trabajo, un ambiente de

---

<sup>25</sup> Gibson, James; Ivancevich, John & Donnelly James Jr. "**Las Organizaciones**". 8va. Edición. Editorial McGraw-Hill/Irwin. México, 1996. Pág. 58

cordialidad y respeto en la empresa para motivar a los trabajadores de la misma. Las empresas exitosas se deben a una excelente relación entre el equipo de trabajo y una comunicación constante, respetuosa y honesta entre los miembros que conforman la empresa; pues las personas pasan la mayor parte del tiempo de su vida dentro de la empresa, que en sus propios hogares. Un trabajador que se identifica y se siente orgulloso de trabajar en un lugar, transmitirá ese orgullo hacia los clientes.

**b. Área de Administración y Operaciones:** Esta área toma en cuenta todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa. Es la operación del negocio en su sentido más general. Desde la contratación del personal hasta la compra de insumos, el pago del personal, la firma de los cheques, verificar que el personal cumpla con su horario, la limpieza del local, el pago a los proveedores, el control de los inventarios de insumos y de producción, la gestión del negocio son parte de esta área. Por lo general, es el emprendedor o propietario quien se encargará de esta área en su fase inicial, más adelante puede contratar un administrador para que lleve la operación total del negocio.

**c. Área de Mercadeo y Ventas:** En esta área se detallarán las funciones, capacidades y cualidades de quien será el responsable y el personal involucrado en la estrategia de mercadeo del negocio, es decir, la publicidad, el diseño del empaque y la marca del producto o servicio, la distribución del mismo y el punto de venta, la promoción y la labor de ventas. Aquí se podrá incluir a las personas que atenderán en el mostrador o bien quien se dedique a vender el producto de puerta en puerta si esa es la forma de venta establecida en el negocio. Dentro de sus tareas más importantes están:

- Plan de mercadeo
- Estudio de mercado
- Mercado Meta
- Segmentación de mercado
- Análisis del ciclo de vida del producto
- Técnicas de ventas
- Diseño de Productos

**d. Área de Producción:** En una fábrica que produce velas aromáticas, se estipulan los operarios y trabajadores que manufacturan las velas, quienes las empaacan, etc. En un restaurante, la persona que cocinará y las personas que atenderán las mesas están dentro de esta área aunque pueden ser puestas en el área de operación, es mas apropiado el área de producción pues en este caso se está produciendo un servicio al cliente: su alimentación. En una venta de artículos de consumo, por no ser producción, los encargados del despacho pueden ir bajo el área de administración y operaciones.

**e. Área Contable y Financiera:** Toda empresa debe llevar un sistema contable en el que se detallen los ingresos y egresos monetarios en el tiempo; además, se debe declarar y cancelar periódicamente ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), los impuestos según los resultados de los libros contables que la empresa lleva. La emisión de facturas, las proyecciones de ingresos por ventas y los costos asociados con el desarrollo del negocio son tomados en cuenta en esta área. La empresa puede escoger ser una empresa individual o comerciante individual,

por lo que el mismo propietario puede llevar los registros contables o bien contratar a una persona dedicada a esta disciplina: Un contador o contadora. Algunas firmas de asesoría contable ofrecen estos servicios.

### **1.9 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (TALENTO HUMANO):**

En los nuevos escenarios por los cuales se transita en la actualidad, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: **La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento**. En los mencionados anteriormente, se destaca su capital principal: **el talento humano**, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo que toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos. De ello se desprende que las organizaciones han comenzado a considerar el recurso humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos que son muy diversas, pero si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

**1.9.1 ¿Qué es la Administración del Talento Humano?:** La Administración del Talento Humano es: "**La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado**".<sup>26</sup> El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, **talento humano**. En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: **planear, ejecutar y controlar**.

**1.9.2 Proceso de formación y desarrollo del talento humano:** La formación es un "**proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo**".<sup>27</sup> En la actualidad, las compañías consideran la formación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y el equipo, y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad; tomando en cuenta los siguientes rubros a cubrir:

- **La formación** debe enlazar estrechamente con otras actividades del talento humano.
- **La planificación del empleo** puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual.
- **La provisión de personal** se puede hacer hincapié en la formación de personas contratadas y promovidas.

---

<sup>26</sup> Mazabel Galarza, César. "**Diccionario de Recursos Humanos**". Editorial Litho-Caribe. Lima-Perú, 2000. Pág. 32

<sup>27</sup> **Ibidem**. Mazabel Galarza, César. Pág. 45

- **La evaluación del desempeño** ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados, y a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación.
- **La motivación a los empleados** para adquirir y usar nuevas habilidades con frecuencia requiere reconocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones.

Quizás, el contacto más estrecho se encuentre entre la formación y la provisión de personal interno. A menudo, la dirección de carrera requiere una estrategia de formación integrada que prepare a los empleados para futuras oportunidades internas de trabajo. Con frecuencia, la primera experiencia de formación que tiene el empleado es su orientación inicial en la organización. Además, los empleados generalmente informan que la mayor parte de su desarrollo ocurre en el puesto de trabajo, y no en los programas de formación que proporcionan las compañías. A pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de formación no logran resultados duraderos. Muy a menudo, esto se debe a la imprecisión en las metas de la formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Si no se sabe a dónde se va, es imposible decir si algún día se llegara. Muchas organizaciones gastan millones en la formación y nunca saben si ésta funciona; pero hay técnicas para enlazar la formación con los resultados.

La organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

**a. Recursos Materiales:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

**b. Recursos Técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

**c. Talento Humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

De lo anterior se desprende que la administración del talento humano es importante, porque muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes, tomando también en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo y que estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo, pero se debe precisar y cuestionar si las técnicas de administración del talento humano impactan realmente en los resultados de la organización, pues la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva para la solución del mismo. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño; aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización, porque es el encargado de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre

sus objetivos. Por todo aquello, se dice que la dirección del talento humano **“es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones”**.<sup>28</sup> En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar, pues algunos desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización; mientras que otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado, que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar, por esto mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas, las cuales pueden ser: si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas; las que a su vez comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen reflejan esta filosofía básica, que está sustentada en sus experiencias, educación y antecedentes, evolucionando continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Otro factor a tomar en cuenta es **“la necesidad de motivar a los empleados, porque afecta la formación de una filosofía propia, de aquí que la Administración de Recursos Humanos consista en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados de forma directa o indirectamente con el trabajo”**.<sup>29</sup> Esto significa, conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable; pues representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas como: **la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos**.

**1.9.3 Funciones del Departamento de Recursos Humanos:** El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez asesora pero no dirige a sus gerentes y tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos. Entre sus funciones esenciales se pueden destacar las siguientes: <sup>30</sup>

- **Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.**
- **Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.**
- **Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.**

---

<sup>28</sup> Milkovich, George T. **“Dirección y Administración de Recursos Humanos”**, 6ta. Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1994. Pág. 78

<sup>29</sup> **Ibidem.** Milkovich, George T. Pág. 86

<sup>30</sup> **Ibidem.** Milkovich, George T. Pág. 107

- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandos o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Según Margaret Butteriss, el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:<sup>31</sup>

- Identificación y Desarrollo de las Competencias Claves necesarias para Respalidar el Negocio:** Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo en:
- Desarrollo de Talento Ejecutivo:** Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollo de Iniciativas de Formación y Desarrollo para Respalidar la Cultura, los Valores y los Principios Operativos Comunes:** Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados:** Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución:** Para utilizarse en todas las compañías operativas.

#### 1.9.4 Redefiniendo y Reestructurando la Función de Recursos Humanos:

Atendiendo a que objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción; los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio; siendo el principal, **mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.** Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son: **Corporativos,**

---

<sup>31</sup> Butteriss, Margaret. "Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles para Crear una Organización de Alto Rendimiento", 5ta. Edición. Editorial EDIPE. México, 2000. Pág. 92



**Funcionales, Sociales y Personales.** El objeto de los Recursos Humanos es **contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios**, entre los que destacan también:<sup>32</sup>

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- Cumplir con las obligaciones legales.
- Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

**1.9.5 El papel de la Dirección de Línea:** Con el cambio de las funciones de Recursos Humanos se espera que la dirección en línea desempeñe muchas actividades que en aquel departamento se llevan a cabo, siendo posible por la automatización de herramientas y procesos tradicionales; con lo cual se espera que los directivos de línea: <sup>33</sup>

- Realicen más entrevistas y contrataciones ellos mismos, en lugar de depender tanto del personal de Recursos Humanos.
- Fomenten el cambio y ayuden a los empleados a largo plazo del proceso, comuniquen la visión y la dirección empresarial, expliquen las necesidades de cambio, y refuercen y respalden continuamente las nuevas directrices.
- Manejen sistemas de gestión por resultado.
- Reconozcan la necesidad de reestructuración y reingeniería, y pongan el proceso en marcha.
- Hagan un seguimiento de los indicadores empresariales y de Recursos Humanos que midan la eficacia de una estrategia en la empresa.
- Compartan responsabilidades con Recursos Humanos de la empresa, en el desarrollo de ejecutivos y empleados, y en la planificación de sucesiones, asegurando que se ofrecen a todos los empleados oportunidades para desarrollar sus habilidades y competencias.

La Administración de Recursos Humanos para cada jefe tiene una responsabilidad de línea, en cambio, para el resto de la empresa tiene una función de staff. Esta función esta dada para los departamentos de asesoría y

---

<sup>32</sup> **Ibidem.** Butteriss, Margaret. Págs. 94-97

<sup>33</sup> **Ibidem.** Butteriss, Margaret. Págs. 101-102

consultaría, los cuales solo dan recomendaciones de cómo mejorar el funcionamiento de un departamento, a sus jefes o gerentes, pero nunca dan órdenes, no marcan las decisiones que los gerentes deben tomar, ni plantear las políticas de la empresa, solo dan recomendaciones; por tal razón el departamento de Recursos Humanos es de staff dentro de la empresa. Entre los gerentes de los departamentos de línea y los de staff, siempre existirá el percance de que los primeros entienden que los segundos le están dando órdenes de cómo dirigir su departamento. Este problema solo tendrá solución cuando los jefes de línea comprendan que los jefes de Recursos Humanos (**staff**), solo están para ayudarlos y prestarles servicios de recomendaciones, que sirve para mejorar el proceso productivo, y solucionar los problemas que en este se presenten.

**1.9.6 Ubicación del Departamento de Recursos Humanos:** Conforme las organizaciones crecen el departamento de Recursos Humanos se va especializando, inclusive en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean subdepartamentos que funcionarán de diferentes maneras en la organización, funciones altamente definidas y especializadas.

**1.9.7 Composición del Departamento de Recursos Humanos:** Este departamento se encuentra compuesto por las siguientes áreas:

- Reclutamiento y Selección de Personal
- Diseño, Descripción y análisis de cargos
- Evaluación del desempeño humano
- Compensación y Beneficios Sociales
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Entrenamiento y desarrollo del personal
- Relaciones Laborales
- Desarrollo Organizacional
- Base de datos y Sistemas de información
- Auditoría de Recursos Humanos. <sup>34</sup>

**1.9.8 Definición y Funciones de las Principales Áreas que componen el Departamento de Recursos Humanos:**

**a. Reclutamiento de Personal:** Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no. El **Reclutamiento** es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización; siendo la actividad fundamental, porque una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo, es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente calificados. Dichos candidatos podrán conseguirse a través de “fuentes

---

<sup>34</sup> *Ibidem*. Butteriss, Margaret. Págs. 126-130

internas o externas denominadas **fuentes de reclutamiento**, ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento”.<sup>35</sup> Al mismo tiempo, también se convierte básicamente en un proceso de comunicación de mercado, porque exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada **requerimientos de empleado o requerimientos de personal**, teniendo como función importante, la de suplir la selección de candidatos, actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización. De aquí que el reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

**b. Selección de Personal:** El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. El reclutamiento y selección de Recursos Humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso, siendo su tarea principal la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. Puede definirse la selección de Recurso Humano, como **“la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal”**.<sup>36</sup> La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación del hombre al cargo.
- La eficiencia del hombre al cargo.

**c. Diseño, descripción y análisis de cargos:** La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo, proporcionando datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace. Un cargo, puede definirse, según Idalberto Chiavenato como **“una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos”**.<sup>37</sup>

- **Diseño:** Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.
- **La descripción de cargos:** Es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).
- **El análisis de cargo:** Es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos, así como de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

**d. Evaluación de Desempeño:** Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina **evaluación de desempeño**, y generalmente, se elabora a partir

---

<sup>35</sup> *Ibidem*. Butteriss, Margaret. Pág. 132

<sup>36</sup> *Ibidem*. Butteriss, Margaret. Pág. 133

<sup>37</sup> Chiavenato, Idalberto. **“Introducción a la Teoría General de La Administración”**. 4ta. Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia, 1996. Pág. 91

de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona, así como Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

**e. Compensación:** Está dada por el salario; su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

**f. Beneficios Sociales:** Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa. Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

**g. Higiene y Seguridad:** Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: **el hombre y su ambiente de trabajo**; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

**h. Entrenamiento y Desarrollo:** Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa. Su función es que por medio de estos programas se eleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, así como a aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

**i. Relaciones Laborales:** Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

**j. Desarrollo Organizacional:** Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total. Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

**k. Base de datos y sistemas de Información:** El concepto sistema de información gerencial (**SIG**), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadoras, además de programas específicos para procesar datos e información. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

**l. Auditoria:** Es el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

**1.9.9 Aporte de los Departamentos de Recursos Humanos a las empresas:** Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes del Departamento de Recursos Humanos se puede destacar:<sup>38</sup>

- **Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.**
- **Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.**
- **Influye sobre la defensa del empleado.**
- **Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los Recursos Humanos.**
- **En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.**

Cada uno de estos aportes dependerá del objetivo de la empresa y de que visión o misión tenga esta.

## **1.10 DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:**

**1.10.1 Generalidades de la Planeación de Recursos Humanos:** La planeación estratégica antecede a la planeación de recursos humanos, y es “el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse”.<sup>39</sup> La planeación de recursos humanos tiene una importancia vital porque los principales desafíos para implantar estrategias se relacionan con los aspectos de recursos humanos, y de manera más precisa con la estabilización de la fuerza de trabajo para facilitar la implantación de las estrategias corporativas. La planeación de recursos humanos significa “acoplar la oferta interna y externa de gente con las vacantes que se anticipan en la organización en un período específico de tiempo”.<sup>40</sup>

- **Como proceso,** la planeación de recursos humanos determina las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización, así como de sistematizar una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos; iniciando con el establecimiento de metas organizacionales, definiendo estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.
- **Como técnica,** la planeación de recursos humanos determina en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años.

El costo de la planeación es elevado, por lo que se ha difundido entre las empresas grandes dándoles posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes; por lo que **planificar el personal o los recursos humanos** significa “hacer

<sup>38</sup> Spector, P. “**Psicología Industrial y Organizacional**”. Editorial Manual Moderno. México, 2002. Pág. 68

<sup>39</sup> López, M. & Rodríguez, A. “**La Dirección Empresarial: Renovación y Cambio hacia la Excelencia**”. 7ma. Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1995. Pág. 112

<sup>40</sup> **Ibidem.** López, M. & Rodríguez, A. Pág. 113

previsiones sobre el número de personas que se necesitarán y/o tendrán en la empresa dentro de uno, dos o tres años, etc., y tomar las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas".<sup>41</sup> Lo anterior supone, por una parte, atender a las necesidades de mano de obra que tiene la empresa y que se manifiestan en los puestos de trabajo que exigen unas ciertas cualidades en las personas que los han de ocupar y, por otra parte, se toma también en consideración la capacidad de las personas porque, cuanto más se acierte en encontrar la persona que más se adapte a las exigencias del puesto de trabajo, más satisfacción encontrará en el trabajo y mejor se realizará en su actividad.

**1.10.2 Objetivos de la Planeación de Recursos Humanos:** Los objetivos que persigue la planeación de recursos humanos son los siguientes:<sup>42</sup>

- Satisfacer las necesidades individuales, organizacionales y nacionales.
- Relacionar los recursos humanos con las necesidades futuras de la empresa, con el fin de recuperar al máximo la inversión en recursos humanos.
- Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en vez del presente.
- Prever la demanda de mano de obra, o cuántos trabajadores necesitará la empresa en el futuro.
- Prever la oferta de mano de obra, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de mano de obra de la empresa.
- Efectuar una planeación en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario, ya que los cambios en el ambiente de los recursos humanos son continuos.
- Realizar una planeación de recursos humanos sistemática en el sentido de que sea organizada y conducida con base en una realidad entendida.
- Identificar las oportunidades y peligros que surjan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
- Diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

**1.10.3 Objetivos y períodos de la planeación de recursos humanos:** Aunque el propósito a largo plazo de la planeación de recursos humanos permanece sin cambios, los objetivos más inmediatos y específicos de los planes de recursos humanos dependen de la amplitud del período que se elija, por ejemplo, un objetivo a corto plazo (que se realice en menos de un año) podría ser la contratación de diez personas para capacitarlas. Un objetivo a largo plazo (para realizar en el término de cinco a diez años) podría ser la instalación de un grupo de miembros en los puestos administrativos medios y altos.

---

<sup>41</sup> *Ibidem*. López, M. & Rodríguez, A. Pág. 114

<sup>42</sup> *Ibidem*. López, M. & Rodríguez, A. Pág. 117

**1.10.4 Interrelación de los objetivos:** Todos los objetivos de la planeación de recursos humanos, independientemente de su dimensión de tiempo y de los grados de especificidad y tentatividad, están íntimamente relacionados entre sí, debido a que el largo plazo está compuesto de numerosos cortos plazos, y que el propósito en su totalidad sólo se puede lograr si se cumplen varias submetas iniciales, los objetivos de la planeación de recursos humanos están inevitablemente ligados en su forma altamente integrada. El propósito final sólo se puede lograr por medio del trabajo en un período de numerosas subpartes interdependientes.

**1.10.5 Proceso de Planeación:** La planeación estratégica, antecede a la planeación de recursos humanos. **La planeación estratégica** es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse. Existe una creciente convicción entre los gerentes profesionales respecto a la importancia que tiene incluir la administración de recursos humanos en el proceso de planeación estratégica. En el fondo la planeación de recursos humanos debe estar vinculada con la estrategia organizacional. La planeación de recursos humanos se puede emprender después de haberse formulado los planes estratégicos de una organización. Los planes estratégicos se reducen a planes de recursos humanos específicos cuantitativos y cualitativos, por ejemplo, una estrategia de crecimiento interno significa que se contratará empleados adicionales. Las adquisiciones y fusiones, por otro lado, probablemente significan que la organización necesitará planear despidos, ya que las fusiones tienden a crear plazas duplicadas o traslapadas que se pueden manejar más eficientemente con menos empleados.

La planeación de recursos humanos tiene dos componentes: **requerimientos y disponibilidad**. La proyección de requerimientos de recursos humanos significa determinar el tipo y número de empleados participantes por nivel de cualidades y de ubicación. Estas proyecciones reflejarán diversos factores, tales como los planes de producción y los cambios en la productividad. Con el fin de hacer las proyecciones de disponibilidad, el gerente de recursos humanos observa tanto las fuentes internas (personas empleadas actualmente) como las fuentes externas (mercado de trabajo). Cuando se han analizado los requerimientos y la disponibilidad de personal, la empresa puede determinar si tendrá un exceso o una escasez de empleados. Deben encontrarse formas de reducir el número de empleados si se proyecta un excedente. Algunos de estos métodos incluyen las restricciones en la contratación, la reducción en la jornada de trabajo, las jubilaciones tempranas y las suspensiones. Si se anticipa una escasez, la empresa debe obtener la cantidad y calidad apropiada de trabajadores afuera de la organización. Se requieren el reclutamiento y la selección externos. Como las condiciones en los ambientes externo e interno pueden cambiar rápidamente, el proceso de planeación de recursos humanos debe ser continuo. Las condiciones cambiantes podrían afectar la organización entera, lo que requeriría una modificación extensa de las proyecciones. La planeación de recursos humanos tiene cuatro aspectos básicos:<sup>43</sup>

**a. Planeación para las necesidades futuras a base de decidir cuánta gente y con qué habilidades necesitará la empresa.**

---

<sup>43</sup> *Ibidem*. López, M. & Rodríguez, A. Págs. 122

- b. Planeación para balances futuros a base de comparar el número de empleados necesarios, con el número de empleados contratados de quienes se puede esperar que permanezcan en la organización.
- c. Planeación para el reclutamiento o el despido de empleados.
- d. Planeación para el desarrollo de los empleados, para asegurarse de que la organización tiene un suministro estable de personal experto y capaz.

**1.10.6 Políticas de Recursos Humanos:** Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos planeados. Funcionan como guía para ejecutar una acción y proporcionan marcas o limitaciones aunque flexibles y elásticas para demarcar las áreas dentro de las cuales deberá desarrollarse la acción administrativa. Son genéricas y utilizan verbos como: mantener, usar, proveer, ayudar, etc.; así también buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal.; además sirven para suministrar respuestas a las preguntas o a los problemas que pueden ocurrir con cierta frecuencia.

**1.10.7 Objetivos de las políticas de Recursos Humanos:**

- Ser congruentes con la misión y el plan básico de la compañía.
- Mejorar la toma de decisiones y el esfuerzo en conjunto.
- Entender de una manera correcta las necesidades del cliente.
- Mejorar la delegación de responsabilidades.
- Lograr que las funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.
- Reglamentar las funciones desempeñadas dentro de la empresa.

**1.10.8 Ventajas y Desventajas de las políticas de Recursos Humanos:**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfeccionamiento de las técnicas de administración de Recursos Humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limita la creatividad al sólo enmarcarse a determinadas políticas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de sanos principios de administración de la cúspide a la base de la organización, principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las políticas no prevén situaciones inesperadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación de salarios y de beneficios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si las políticas no están bien definidas pueden crear confusión en los empleados.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de una efectiva participación de los empleados.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el desempeño de funciones específicas.</li> </ul>	

#### 1.10.9 Políticas de Planeación de Recursos Humanos: <sup>44</sup>

- Los planes de recursos humanos pueden hacerse quinquenales (cada cinco años), anuales o mensuales.
- El plan de recursos humanos debe seguir los lineamientos del plan estratégico general de toda la empresa.
- Los recursos financieros que requieran de los planes de recursos humanos no deben sobrepasar el presupuesto asignado por la alta gerencia.
- Los objetivos de la planeación de recursos humanos deben ser realistas, medibles y claros, además de ser coherentes con la planeación general de la empresa.
- Se debe realizar una evaluación y control a las actividades del plan de recursos humanos para verificar si el avance real del plan se adecua a lo establecido.
- El ambiente determina la formalidad y rigidez de los planes de recursos humanos. Si el ambiente es estable, los planes son formales, minuciosos e inflexibles, pero si el ambiente es turbulento los planes deben ser informales, flexibles y poco detallados.

#### 1.10.10 Clasificación de las políticas de Recursos Humanos: Las políticas pueden clasificarse en dos tipos:

##### a. A nivel de la estructura organizacional:

- **Políticas generales de empresa:** son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
- **Políticas administrativas:** establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.
- **Políticas Operacionales:** establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.

<sup>44</sup> *Ibidem*. López, M. & Rodríguez, A. Pág. 124

- **Políticas funcionales o de asesoría:** gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados como contabilidad, ingeniería, etc.

b. A nivel de contenido:

- Planeación
- Reclutamiento
- Selección
- Salarios
- Beneficios sociales
- Entrenamiento
- Admisión
- Seguridad

#### 1.10.11 Características de las políticas de Recursos Humanos:

- **Estabilidad:** Suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes.
- **Consistencia:** Congruencia en su aplicación, no importan los niveles o áreas afectadas.
- **Flexibilidad:** La posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones necesarios.
- **Generalidad:** La posibilidad de aplicación global y comprensiva para toda la organización.
- **Claridad:** Simplicidad de definición de entendimiento.

1.10.12 **Modelos de Planeación de Recursos Humanos:** Aunque la planeación de Recursos Humanos no siempre se lleva a cabo por el órgano de recursos humanos, el problema de anticipar su cantidad y calidad necesarias a la organización es extremadamente importante para ese departamento.

a. **El modelo de Heneman y Seltzer** sostiene que las necesidades de Recursos Humanos son:

- Dependientes de la búsqueda estimada del producto.
- La relación entre el número de personas y el volumen de búsqueda del producto (variables) está influida por variaciones en la productividad, expansión, tecnología y disponibilidades interna y externa de recursos financieros y oferta de recursos humanos de la organización.
- El aumento de la productividad sobre las necesidades de Recursos humanos dependerá la magnitud de ese aumento y de la elasticidad del precio del producto en el mercado.

b. **El modelo de Kingstrom** está enfocado hacia los aspectos operacionales. Consiste en:

- Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional de la empresa, o sea, un factor organizacional cuyas variaciones afecten proporcionalmente las necesidades de mano de obra.

- Determinar los niveles histórico y futuro presentados por el factor estratégico.
- Determinar los niveles históricos de mano de obra por área funcional.
- Proyectar los niveles futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente.

c. **El modelo de Sikula** es más amplio y comprensivo. Debe tener en cuenta cuatro factores:

- Volumen de producción.
- Cambios tecnológicos.
- Condiciones de oferta y búsqueda de carreras.
- Planeamiento de carreras.

d. Para **Shultz**, un modelo sistémico y total de planeación de Recursos humanos debe incluir:<sup>45</sup>

- **Objetivos de Recursos Humanos:** son el primer paso en el proceso de planeación de recursos humanos, porque consiste en establecer los objetivos de trabajo, las actividades del plan de los recursos humanos.
- **Planeación de la Organización:** Es la actividad consciente que la empresa lleva a cabo para efectuar un cambio positivo de crecimiento.
- **Auditoría de Recursos Humanos:** Un proceso comparativo que reúne, compila y analiza sistemáticamente los datos con respecto al trabajo de la organización.
- **Pronósticos de Recursos Humanos:** Una "auditoría del futuro" que se idea para prever ajustes en las necesidades de los recursos humanos de acuerdo con las presiones y los cambios externos.
- **Programas de acción:** Programas generales y programas específicos que se diseñan para mejorar los conceptos de la planeación de los recursos humanos, con el fin de formar grupos de trabajo eficientes.

#### 1.10.13 Importancia de la Planeación de Recursos Humanos:

- Mejora la utilización de los recursos humanos.
- Permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- Economiza en las contrataciones.
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuva a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.
- La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.
- Permite a la empresa asegurarse de que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro.

---

<sup>45</sup> Shultz, D. "Psicología Industrial". Editorial McGraw-Hill. México, 1997. Pág. 98

- Permite responder a las necesidades futuras de mano de obra (escasez de mano de obra) o tener que recurrir a despidos (en caso de exceso de mano de obra).
- Proporciona información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento, etc.
- Proporciona información sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, etc. Lo que le permita a la gerencia determinar qué proyectos podrían imitarse o cuáles no tener en cuenta en la propia empresa.
- Ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas.
- Permite dar a conocer cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía.
- Proporciona información sobre si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados, etc.
- Debido a que el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, hace que la planeación de recursos humanos tenga un papel primordial.

#### **1.10.14 Características de la planeación de recursos humanos:**

- La planificación de recursos humanos en grandes empresas se realiza a nivel central por personal especialmente formado en recursos humanos.
- Los programas de planeación de recursos humanos casi siempre deben incluir aspectos de relaciones laborales y contratación colectiva.
- La planeación de recursos humanos es un procedimiento sistemático que identifica las oportunidades y peligros que surgen en el futuro.
- Contribuye al logro de los objetivos planteados mediante el apoyo a la organización, para alcanzar un uso eficiente y efectivo de todo el personal de la compañía.
- La planeación de los recursos humanos se modifica debido a la introducción de nueva tecnología. En algunos casos, puede significar la eliminación de varios puestos, o puede implicar la creación de otros nuevos.
- Los instrumentos con los que se pretende pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas.
- A través de un plan estratégico se fijan los objetivos a largo plazo.
- Los objetivos a largo plazo marcan el número de empleados y las características que deberán tener.
- La planeación de recursos humanos tiene que ser integrada tanto interna como externamente.

#### **1.10.15 Funciones de la planeación de recursos humanos:**

- Diseñar políticas de personal que provengan y sean congruentes con la misión y el plan básico de la compañía.
- Diseñar políticas de capacitación para que los empleados mejoren su toma de decisiones.
- Mejorar la delegación de responsabilidades.

- Crear una política de personal que involucre varias estrategias que finalmente lleguen a la satisfacción del cliente, objetivo máximo de cualquier empresa.
- Velar porque sus decisiones sean las mejores y sus funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.
- Planificar el reclutamiento, la selección y la capacitación.
- Suministrar el personal adecuado en el momento justo.
- Construir los planes sobre la base de principios, suposiciones básicas sobre el futuro.

**1.10.16 Alcance de la planeación de Recursos Humanos:** Las empresas que no realizan una planeación de recursos humanos puede que no sean capaces de responder a sus necesidades futuras de mano de obra o tener que recurrir a despidos. El fracaso de la planeación de recursos humanos puede llevar a costos económicos significativos, por ejemplo, las empresas que despiden un gran número de empleados se ven obligadas a pagar las indemnizaciones correspondientes, mientras que las empresas que piden a sus empleados trabajar horas extraordinarias se les exige retribuir a éstos con una prima salarial. Los directores de línea a menudo tienen control sobre determinadas decisiones de recursos humanos, tales como la selección de una perspectiva concreta para la formación de sus empleados. Además pueden disponer de una gran capacidad de decisión sobre la retribución de los empleados. Por lo tanto, están en la posición de tomar decisiones de recursos humanos que son esencialmente estratégicas. Sin embargo, la planeación de recursos humanos en grandes empresas se realiza a nivel central por personal especialmente formado en recursos humanos. En el proceso de la planeación de recursos humanos se debe fijar las adaptaciones y los cambios futuros que una organización tendrá que hacer a su estructura interna, debido a las modificaciones en su ambiente interno y externo. Se emplea el término planeación de la organización para hacer referencia a este proceso de cambio. **“La planeación de la organización es la actividad consciente que la empresa lleva a cabo para efectuar un cambio positivo en su estado y en su capacidad de crecimiento”.**<sup>46</sup> La planeación de la organización es un enfoque al cambio organizacional y a la efectividad administrativa, así como también realiza un cambio y un mejoramiento que incluye a todos los miembros de la organización en la planeación y en el análisis de problemas.

**1.10.17 Variables que afectan a la planeación de la organización:** Muchas variables del ambiente que son básicamente externas pero que ocasionalmente también son de naturaleza interna afectan a las actividades de la planeación de la organización. Algunas de las variables más importantes que afectan a la planeación de la organización son las siguientes:

- **Pronósticos de negocios:** Son técnicas para proyectar la demanda de los productos o servicios de una empresa. Algunas técnicas son de naturaleza cuantitativa, y otras son cualitativas.
- **Expansión y crecimiento:** El éxito en los negocios depende en forma importante de las maneras en que se adaptan a su medio ambiente cambiante y son capaces de lograr un cambio positivo de crecimiento.

---

<sup>46</sup> *Ibidem*. Mazabel Galarza, César. Pág. 53

- **Cambios estructurales y de diseño:** Cambiar la estructura de la organización supone reorganizar sus sistemas internos: líneas de comunicación, flujo de trabajo o jerarquía administrativa. Lo anterior se puede lograr de tres formas siguientes:
  - a. Diseño clásico organizacional:** Se centra en la definición cuidadosa de las responsabilidades del trabajo y la creación de divisiones de trabajo adecuadas y líneas de desempeño. Una de las tendencias más significativas es hacia la organización llana, plana, en la cual se eliminan los niveles medios de la administración para simplificar la interacción de los altos administradores con los empleados no administrativos, a quienes se le asigna más responsabilidades.
  - b. La descentralización:** Da origen a unidades organizacionales más pequeñas e independientes que mejoran la motivación y el desempeño de sus integrantes y les ayudan a centrar su atención en las actividades de máxima prioridad. La descentralización también permite que cada unidad adopte su propia estructura y tecnología a las actividades que realiza y a su entorno.
  - c. La modificación del flujo de trabajo y un cuidadoso agrupamiento de las especialidades:** También contribuirán directamente a mejorar la productividad y a incrementar la moral. Una expresión de esta tendencia es la cantidad de dinero que los empleados pueden gastar sin pedir autorización.
- **Filosofía Administrativa:** Las acciones de las personas siempre están basadas en suposiciones básicas, estas pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativos, porque actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial, basada en sus experiencias, educación y antecedentes. Sin embargo, esa filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida que acumula nuevos conocimientos y experiencias.
- **Papel del gobierno:** Muchas de las acciones que realice una organización están en dependencia de las políticas y leyes establecidas por el gobierno.
- **Papel del sindicato:** Los sindicatos constituyen un desafío real cuando operan activamente dentro de una organización, y un desafío potencial en las organizaciones no sindicalizadas. En las compañías sindicalizadas, la empresa pacta con los representantes de los trabajadores varios aspectos, como el nivel salarial, el horario de las labores, las condiciones de trabajo y seguridad, las prestaciones y los servicios como la cafetería, los uniformes, etc. La diferencia entre el fracaso y el éxito estriba con frecuencia en la habilidad que despliegue el departamento de relaciones industriales en su trato con el sindicato en todos los aspectos.
- **Mezcla de habilidad humana y producto:** es el conjunto de cualidades, técnicas, aptitudes que tienen los trabajadores de una empresa y que permiten la obtención de productos o servicios con altos estándares de calidad.
- **Competencia internacional:** es el conjunto de empresas que ejercen el mismo comercio, la misma industria y que representan un desafío a superar por la organización.

**1.10.18 Planeación de la organización contra planeación de recursos humanos:** Los conceptos de planeación de organización y planeación de recursos humanos están interrelacionados. Debido a que el trabajo humano es el insumo institucional más crucial, la planeación de la organización debe ser, en efecto, planeación de la fuerza de trabajo. De estos dos conceptos, por lo común a la planeación de la organización se le da una concepción y una interpretación más amplios, y en esta capacidad todos los recursos (terrenos, capital, equipo, materias primas, construcciones, etc., además del trabajo humano) se ven desde una perspectiva de planeación y localización. Es mejor ver la planeación de los recursos humanos y de la organización como actividades parcialmente interrelacionadas y superpuestas. Sería incorrecto considerar estos conceptos de planeación como actividades totalmente distintas o completamente semejantes.

**1.10.19 Auditoría y planeación de recursos humanos:** Una vez realizada la planeación de la organización, el siguiente paso consiste en obtener información sobre el personal actual de la organización. Se requieren de tipos de información: ¿Tienen los miembros de la organización las habilidades necesarias para su trabajo?, ¿Están teniendo un buen desempeño? Las respuestas a las preguntas anteriores permitirán a los planeadores comparar las fortalezas y debilidades del personal con los requerimientos futuros. Deberá darse especial importancia a encontrar las habilidades existentes y posibles dentro de la organización, pues suele ser más económico promover a sus miembros, que reclutar, contratar y capacitar a personas ajenas a ella. Promover desde adentro también fomenta la lealtad con la empresa y reconoce la posibilidad de crear trayectorias profesionales para el personal. En la auditoría de recursos humanos, se evalúan las habilidades y el desempeño de cada individuo de la organización. Dentro de cada departamento se clasifica a los individuos de acuerdo con la calidad de su trabajo. La información así obtenida dará a los administradores de nivel superior una idea de la eficacia del personal en cada departamento. En el caso de niveles superiores de la dirección, el siguiente paso en el proceso de auditoría puede ser desarrollar un plan detallado de sucesión o un diagrama de sustitución.

**1.10.20 La planeación del personal en las empresas privadas:** Puesto que la carga de trabajo de una compañía y sus necesidades de personal están determinadas por sus ventas, la planeación efectiva con respecto a esta función, le permitirá anticipar la demanda de los clientes y lograr un ritmo de producción más estable. Además la planeación efectiva de las ventas puede hacer posible que una compañía influya en la demanda de sus productos, diseñándolos y promoviéndolos sobre la base de una investigación que indique lo que el cliente desea. La presión de los sindicatos para que las compañías proporcionen empleos estables y el deseo de la gerencia de reducir el elevado costo de la rotación de empleados, ha hecho que muchas compañías dediquen más tiempo a la planeación de las ventas, en un esfuerzo para minimizar las fluctuaciones en la fuerza de trabajo. Los esfuerzos para estabilizar las ventas son en especial esenciales para las compañías afectadas por fluctuaciones de temporada. En consecuencia, tales esfuerzos pueden incluir la planeación de campañas de promociones especiales y disminución de precios para inducir a los clientes a comprar fuera de temporada o a comprar el producto en cantidades más pequeñas pero recurrentes; también pueden incluir la planeación de nuevos productos y servicios para los cuales la demanda es mayor fuera de

temporada. **Los cambios en las actividades de las empresas que resultan de las fluctuaciones cíclicas son más difíciles de anticipar y de contrarrestar que las que son de naturaleza temporal.** Mediante el uso de las técnicas de pronóstico, una compañía puede descubrir las tendencias cíclicas que afectan a la venta del producto y al crecimiento de la organización y proyectar estas tendencias al futuro, como medio de prever su propia actividad. La planeación de personal y de ventas también debe tomar en cuenta las políticas fiscales gubernamentales, los reglamentos a los cambios en la situación internacional, las penetraciones tecnológicas y las huelgas laborales. El índice de producción de una compañía, por lo general está determinado por los pedidos actuales del cliente y los que se han anticipado, tomando en cuenta las tolerancias adecuadas para los aumentos o disminuciones en el inventario. En términos generales los programas generales de producción se formulan para una temporada o para algún otro período adecuado y, subsecuentemente, para períodos mensuales o semanales. Si bien son inevitables ciertos ajustes en los planes de producción a ciertos ajustes en los planes de producción a largo plazo, su formulación es esencial para una buena planeación de personal. La adquisición y el desarrollo de personal calificado para los muchos puestos en toda la organización puede necesitar varios meses o incluso años de tiempo requerido, el cual sólo puede proporcionar la planeación a largo plazo. Las fluctuaciones temporales en el ritmo de producción no necesitan que se hagan cambios en el número de componentes de la fuerza de trabajo regular. Los ajustes en los aumentos temporales de la carga de trabajo pueden lograrse mediante el uso de tiempo extra, subcontratando parte del trabajo, adquiriendo trabajadores temporales o utilizando los servicios de compañías que proporcionan empleados eventuales. Y a la inversa, las disminuciones temporales pueden manejarse acortando la semana de trabajo, fomentando el uso de tiempo por vacaciones acumuladas o asignando a algunos empleados al trabajo de mantenimiento o a otros proyectos que se hayan acumulado con este propósito.

**1.10.21 Determinación de las necesidades de la dotación de personal:** Los requerimientos de recursos humanos de una organización determinados por el volumen de trabajo que se ejecute en ella, deben traducirse en aplicaciones a puestos y posiciones específicos. Al determinar estas aplicaciones deben hacerse ajustes para el grado de competencia poseído por el personal que ocupe tales puestos. También deben hacerse ajustes por pérdidas en productividad que resulten de ausentismos, vacaciones, rotación, asignaciones de entrenamiento, y para otros factores que afecten la eficiencia del empleado. La posibilidad de contratar a nuevo personal está limitada por los presupuestos de nómina, que especifican las posiciones que deban ocuparse y el salario que deba pagarse a cada puesto. Al evaluar sus necesidades de fuerza de trabajo, suele existir la tendencia de los gerentes y supervisores a creer que sus departamentos están faltos de personal, con el resultado de que en ocasiones buscan más de lo que su departamento requiere. Sin embargo, el uso de los procedimientos de control de costos que indique la eficiencia con la cual está siendo administrado un departamento, puede ayudar a disminuir esta práctica. Si los gerentes están bajo presión para mejorar la eficiencia, tendrán mayores incentivos para reducir los costos al no contar con personal innecesario empleado en sus departamentos.



## **1.11 RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON LAS FUNCIONES DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:**

**1.11.1 Reclutamiento – Selección:** “Los programas especiales de reclutamiento y selección con frecuencia son el resultado final de las actividades de auditoría y predicción de los recursos humanos”.<sup>47</sup> Dichos programas se elaboran para contratar los tipos de empleados cuyas aptitudes tendrán mayor demanda y menos oferta en el futuro. En el pasado la investigación de talentos de ingeniería y potencial administrativo ha sido el foco de dichos programas de acción. El uso de los procedimientos especiales de reclutamiento y selección a menudo es una indicación de que no se pueden satisfacer las necesidades organizativas de recursos humanos para el futuro simplemente por medio de una promoción de una política. Esta condición por lo común se encuentra más en las empresas de crecimiento rápido. Las acciones que podrían estar incluidas son para viajes a instalaciones universitarias, promoción de puestos disponibles, procesos simplificados de selección formando la eliminación de ciertos procedimientos de prueba, compensaciones poco usuales, prestaciones y clasificaciones de prioridad especiales.

**1.11.2 Capacitación de empleados:** Con frecuencia el resultado de los esfuerzos de la planeación de los recursos humanos son programas especiales de capacitación de personal. Esta forma alternativa de acción reconoce que las futuras necesidades organizacionales de recursos humanos se pueden satisfacer, por lo menos parcialmente, por medio de la capacitación actual de los empleados en las aptitudes necesarias para efectuar trabajos que se utilizarán más adelante. A menudo este proceso se describe mejor como reentrenamiento, en vez de esfuerzo de capacitación, ya que se van a enseñar nuevas aptitudes a los trabajadores actuales que poseen aptitudes y experiencia en áreas que no tendrán demanda en el futuro. Un ejemplo común es el de la enseñanza a trabajadores que primero fueron operadores con algunas aptitudes en el manejo de maquinaria de ensamble de línea para luego ser técnicos y programadores de computación. El reentrenamiento a veces incluye la formación de trabajadores profesionales. El propósito de los programas de capacitación y reentrenamiento de los empleados es obtener las futuras aptitudes necesarias de los actuales miembros de la fuerza de trabajo de la organización.

**1.11.3 Desarrollo Gerencial:** Cuando la capacitación de empleados se presenta en el nivel de supervisión o ejecutivo de una organización por lo común se denomina desarrollo gerencial. Los puestos administrativos, así como los puestos sin supervisión, tienen posibilidad de cambiar en alcance, obligaciones y responsabilidades. Es difícil desarrollar el talento administrativo a menos que se sigan pasos planeados hacia ese fin. En casi todas las organizaciones se requiere más y más experiencia administrativa, ya que la tecnología de maquinaria va reemplazando gradualmente a la necesidad de esfuerzo físico. Con frecuencia se requieren más aptitudes mentales que físicas. En el futuro de muchas organizaciones se ve especialmente un mayor número de puestos administrativos medios. En el proceso del desarrollo administrativo con frecuencia se usan diversas técnicas como rotación de puestos, extensión de puestos, enriquecimiento de puestos, progresión planeada y administración múltiple. Todos

---

<sup>47</sup> *Ibidem*. Butteriss, Margaret. Pág. 135

estos esfuerzos están dirigidos a mejorar el conocimiento de los administradores, con objeto de prepararlos mejor para el futuro y que ocupen cargos de liderazgo que tiene más demanda. “Los programas de acción en el área del desarrollo administrativo se encuentran en todas las organizaciones que pretenden planear, registrar y predecir los recursos humanos, sistemáticamente y en una base continua”.<sup>48</sup>

**1.11.4 Relaciones laborales – Contratación colectiva:** Los programas de planeación de los recursos humanos casi siempre deben incluir también aspectos de relaciones laborales y contratación colectiva. Si se van a eliminar los trabajos anticuados, con frecuencia las provisiones de seguridad del sindicato requieren la relocalización del trabajador y esfuerzos de capacitación. Las nuevas aptitudes que se van a pedir al trabajador en fecha futura pueden ser áreas de actual o futuro descontento laboral. Muchas veces las estrategias y tácticas de negociación de contratos pueden ser parte del proceso de planeación de los recursos humanos. Si los trabajadores se están cambiando de una posición unida a una no unida o viceversa las actividades de planeación de los recursos humanos se deben enfocar en las futuras relaciones laborales-administrativas. Para esto se necesita la formulación de procedimientos, políticas y reglas tentativas que se aplicarán al futuro ambiente de trabajo.

**1.11.5 Prestaciones y compensaciones:** Otros programas de acción de los recursos humanos requieren beneficios especiales a los empleados y acuerdos de compensación a los trabajadores. Los trabajadores de alto y medio nivel difieren en sus expectativas económicas y no económicas. Los empleados profesionales y no profesionales varían en sus demandas de compensación directa e indirecta. Los miembros administrativos y no administrativos de una organización son motivados por diferentes medios. Por tanto, cuando cambia la composición del establecimiento de los empleados, cambian también los métodos de compensación financiera o no financiera. Se pueden necesitar paquetes de remuneración únicos para atraer en el futuro al talento que tiene gran demanda y poca oferta.

## **1.12 PRONÓSTICOS DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL:**

**1.12.1 Proyección de los requerimientos de personal:** ¿De que manera se planearía cubrir las vacantes que inevitablemente surgen en una organización? Se podría esperar a que surgiera la vacante y luego tratar de cubrirla lo mejor posible. La mayoría de los gerentes utilizan este sistema y tal vez es lo suficientemente eficaz en organizaciones pequeñas. Sin embargo, para empresas más grandes (y para gerentes que desean evitar problemas y errores de último minuto) vale la pena hacer algo de planeación y proyecciones. No obstante, es conveniente recordar que para que tenga valor, la planeación de personal tiene que ser integrada tanto interna como externamente. Internamente los planes para el reclutamiento, selección, colocación, capacitación y evaluación deben ser desarrollados en forma tal que, por ejemplo los planes de capacitación de la organización reflejen sus planes para reclutar y seleccionar nuevos empleados. Externamente, los planes de personal deben estar integrados con el proceso general de planeación de la organización, ya que los planes para incursionar nuevas plantas, o para reducir el nivel de actividad tiene implicaciones importantes en la mano de obra, por ejemplo, en términos de reclutamiento y

---

<sup>48</sup> **Ibidem.** Butteriss, Margaret. Pág. 141

capacitación. Los planes de personal (como cualquier buen plan) se construyen sobre la base de principios, suposiciones básicas sobre el futuro, y el propósito de proyectar es desarrollar estos principios básicos. Si lo que se planea son los requerimientos de personal generalmente se necesitarán tres conjuntos de pronósticos: uno para los requerimientos de personal; otro para el suministro de candidatos externos; y otro para los candidatos internos disponibles. **El personal de una organización constituye su recurso más importante y el que sólo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos.** Como se necesita mucho tiempo de anticipación para reclutar, seleccionar y desarrollar a los empleados para que se prevean las vacantes con la mayor anticipación posible. En forma similar, cuando va a eliminarse puestos, este hecho debe hacerse saber con la debida anticipación para permitir a los empleados afectados el ser retenidos y reasignados, si es posible, a otros puestos, con el fin de que pueda mantenerse una fuerza de trabajo eficiente y estable. La anticipación de los cambios en las necesidades de potencial humano para puestos específicos forma parte de la planeación de recursos humanos. En una empresa privada, tal planeación implica también formular planes efectivos para ventas, inventarios y producción, ya que es la demanda de los productos o servicios de la empresa la que determina el número y las calificaciones del personal que ésta vaya a emplear.

Los pronósticos traducen las causas de la demanda a cálculos específicos, a corto y largo plazos. Los planes a largo plazo son por necesidad cálculos de necesidades probables. Sin embargo, a medida que se conocen mejor las causas de la demanda y las técnicas de predicción, los cálculos se hacen más precisos. Los planes a corto plazo son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones (que es una lista de necesidades de contratación a corto plazo, es decir, no más de 1 año). Puede componerse de cifras específicas o de niveles aproximados de necesidad. Son aproximaciones de gran utilidad, permiten a los especialistas en personal afrontar las necesidades más inmediatas, e indirectamente constituyen un instrumento de gran valor para mantener la imagen del departamento en un grado óptimo de eficiencia. Cuando cuentan con cálculos específicos de las necesidades futuras de recursos humanos, los especialistas en personal pueden actuar de manera más activa y sistémica. Toda organización debe identificar sus necesidades de personal a corto plazo (1 año) y largo plazo (5 años), con lo cual el proceso de planificación se hace necesario, lo cual permitirá alcanzar ventajas como: reducción de costos en las contrataciones, mejorar las bases de datos de personal contratado y de posibles contrataciones, mejorar la utilización del personal y empalmar los objetivos generales de la empresa con los de recursos humanos. Existen dos factores que influyen en el plan de necesidades de recursos humanos:

**a. Plan Estratégico:** Es el más significativo de la empresa, ya que a través de él se fijan los objetivos a largo plazo y estos objetivos marcan el número de empleados y las características que deberán tener.

**b. El Presupuesto:** Los recortes de presupuesto hacen que varíe el número o el tipo de empleados.

**1.12.2 Técnicas para determinar los requerimientos de personal:** Los instrumentos con los que se pretende pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas. Pero ni siquiera las muy complejas son totalmente precisas, sólo permiten mayor grado de aproximación. Las técnicas específicas para determinar los requerimientos de personal incluyen:

**a. Análisis de tendencia:** Una manera lógica de empezar el pronóstico es estudiando las tendencias de empleo de la empresa en los últimos cinco años aproximadamente, por ejemplo, se podría calcular el número de empleados en la compañía al final de cada uno de los últimos cinco años, o quizás el número de cada subgrupo (como vendedores, personal de producción, secretarial y administrativo) al final de cada uno de esos años. El propósito es identificar las tendencias de empleo que pueda pensarse que quizás continúen en el futuro. El análisis de tendencia es muy valioso como un ejercicio inicial y exploratorio ya que los niveles de empleo pocas veces dependen sólo del paso del tiempo. Más bien, otros factores (como los cambios en el volumen de ventas y la productividad) afectarán también las necesidades futuras en cuanto a planta de personal.

**b. Análisis de margen:** El análisis de margen es una técnica de proyección para determinar las necesidades futuras de personal, que asume que la productividad se mantiene aproximadamente igual y utiliza márgenes entre:<sup>49</sup>

- El volumen de ventas (factores causales).
- El número de vendedores (número de empleados requeridos).

**c. Análisis de correlación:** El análisis de correlación es la determinación de las relaciones estadísticas entre dos variables, por ejemplo, niveles de personal y un indicador de actividad económica. En el caso de la proyección de personal requerido se debe determinar si dos factores (un indicador de la actividad comercial y los niveles de personal) están relacionados. Si lo están, y si es posible proyectar el indicador de la actividad comercial, entonces también se podrán proyectar los requerimientos de personal. El análisis de correlación puede ofrecer una base más precisa que la que ofrece el análisis de tendencia o de margen sobre la cual se pueden proyectar las necesidades del personal.

**d. Uso de la computadora para proyectar los requerimientos de personal:** Algunas organizaciones utilizan sistemas computarizados para desarrollar proyecciones de requerimiento de personal. Con un sistema computarizado el empleador puede traducir rápidamente las estimaciones de los niveles proyectados de productividad y ventas en proyecciones de necesidades de personal y puede verificar con facilidad los efectos de diversos niveles de productividad y ventas sobre los requerimientos de personal. Los modelos de computadora incorporan periódicamente los cambios que van ocurriendo en el mundo real para mantener vigente su capacidad de predicción.

**1.12.3 Juicio Administrativo:** Sea cual fuere el enfoque que se utilice, el juicio administrativo desempeña un papel muy importante. Es difícil que cualquier tendencia histórica, margen o relación se mantengan sin cambios para el futuro. Por lo tanto el juicio es necesario para modificar el pronóstico con base en factores que se considere que cambiarán en el futuro. Los factores importantes que podrían modificar la proyección de requerimientos de personal son:

- **Decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en nuevos mercados:** Estas decisiones tienen implicaciones en la naturaleza del personal que se va a necesitar. Es necesario preguntar, por

---

<sup>49</sup> Hellriegel, S; Slocum & Woodman. "Comportamiento Organizacional". Editorial Thomson. México, 1999. Pág. 145

ejemplo, si la experiencia de los empleados actuales es compatible con los nuevos productos o servicios de la organización.

- **Cambios tecnológicos y administrativos que signifiquen una mayor productividad:** Una mayor eficacia (en términos de producción por hora) podría reducir las necesidades de personal y podría lograrse, por ejemplo, a través de la instalación de equipo nuevo o un plan nuevo de incentivos financieros.
- **Los recursos financieros disponibles.**

#### 1.12.4 Otros métodos de Pronóstico de Necesidades:

**a. Pronósticos basados en la experiencia:** Se apoyan principalmente en el juicio de las personas con conocimientos y visión amplios sobre las futuras necesidades de recursos humanos. Debido a que la mayor parte de las decisiones acerca del empleo son formuladas por los gerentes de línea, las personas a cargo de planear los recursos de personal deben diseñar métodos que les permitan conocer las necesidades de estos gerentes. Cuando se utiliza la técnica **Delfos** también se solicitan cálculos de un grupo de expertos, gerentes de línea por lo general. El departamento de personal actúa como intermediario, resume las respuestas y expone sus resultados a los gerentes, para inquirir nuevamente sobre sus cálculos y obtener retroalimentación. Al repetir este procedimiento unas 3 veces, suele encontrarse que la opinión de los gerentes tiende a coincidir con sus necesidades de personal, a medida que ellos mismos perciben mejor sus necesidades.

**b. Pronósticos basados en tendencias:** Los métodos más sencillos son la extrapolación y la indexación. Por medio de la extrapolación se prolongan las tendencias del pasado. La indexación es un método útil para el cálculo de las necesidades futuras de empleo, haciendo que coincida la tasa de crecimiento o descenso en el empleo con un índice determinado. Un índice muy empleado es la relación de empleados en las áreas de producción y las cifras de ventas, en efectivo o en unidades. Los métodos de extrapolación e indexación son aproximaciones muy generales a corto plazo, porque parten de que las causas de las demandas permanecerán constantes. Estos métodos son muy imprecisos para establecer proyecciones a largo plazo o en organizaciones de grandes dimensiones. Los análisis estadísticos más complejos permiten prever los cambios que motivan la demanda.

**c. Análisis de presupuestos y planeación:** Las organizaciones que necesitan planeación de recursos humanos por lo general elaboran presupuestos detallados y planes a largo plazo. Un estudio de los presupuestos por departamento revela las autorizaciones financieras para contratar más personal o probablemente reducirlo en algunas áreas. Sumados a extrapolaciones de los cambios en la fuerza de trabajo, estos datos pueden proporcionar cálculos a corto plazo. Los cálculos a largo plazo pueden derivarse de los presupuestos a 2, 4 o 5 años.

**d. Análisis de nuevas operaciones:** Requiere que se calculen las necesidades de recursos humanos en comparación con otras compañías que llevan a cabo operaciones similares.

**e. Proyección del suministro de candidatos internos:** La proyección de los requerimientos de personal responde a la pregunta, "¿Cuántos empleados se necesitarán?" sin embargo, antes de determinar cuántos candidatos externos nuevos deben reclutarse y contratar, es necesario saber primero cuántos candidatos para las vacantes proyectada vendrán de los empleados existentes dentro de la organización; determinar esto es el propósito de proyectar el

suministro de candidatos internos. Para aprovechar este suministro interno de candidatos se necesitará primero alguna manera de reunir la información sobre sus calificaciones. Estos inventarios de calificaciones contendrán información sobre elementos como el historial de desempeño del empleado, sus antecedentes educativos y sus posibilidades de ser promovido. Esta información puede ser reunida ya sea manualmente o en un sistema computarizado. **“El suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que pueden absorber las funciones que se requieren llenar”.**<sup>50</sup> Los encargados de la planeación investigan y clasifican los recursos humanos presentes a fin de conocer su calificación. Esta información permite prever tentativamente qué puestos vacantes se pueden llenar con los empleados actuales.

**f. Sistemas manuales y cuadros de reemplazo:** Existen varios tipos de sistemas manuales que pueden utilizarse para mantener un registro de las calificaciones de los empleados. En el registro de desarrollo e inventario de personal. Se reúne la información sobre cada empleado y después se coloca en el inventario. Esta información incluye educación, cursos a los que haya asistido patrocinado por la compañía, intereses de desarrollo, carreras, idiomas y experiencia. Información como ésta se puede utilizar posteriormente para determinar cuáles de los empleados actuales están disponibles para una promoción o transferencia a las posiciones que se proyecta que se abrirán. Algunos empleadores utilizan las tablas de reemplazo de personal. Para llevar un registro de los candidatos internos para sus posiciones más importantes. Estas tablas muestran el desempeño y la posibilidad de promoción actual para cada reemplazo potencial para las posiciones importantes de la empresa. Por el otro lado, es posible desarrollar una tabla de reemplazo por puesto. En este caso, se elabora una tarjeta para cada posición, que muestre posibles reemplazos así como el desempeño actual, el potencial de promoción y la capacitación requerida por cada candidato posible. La información se registra en un documento que recibe el nombre de **formato de promociones potenciales o inventario de recursos humanos.**

Considerar a los empleados actuales para las nuevas oportunidades, genera en ellos la certidumbre de que pueden progresar. El formato de promociones potenciales resume los conocimientos y habilidades de los empleados, y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación del potencial humano con que cuenta la organización. La revisión del supervisor certifica que el registro sea exacto y que corresponda a la opinión de una persona que tiene la responsabilidad de conocer a fondo el desempeño y las características del empleado. Los registros computarizados facilitan la detección del personal humano disponible para llenar vacantes, como también su actualización, que debe llevarse a cabo por lo menos una vez al año. Los inventarios que sirven para el personal gerencial son esenciales. En estos casos, suele ampliarse la forma empleada, para incluir: responsabilidad del puesto, número de empleados a cargo, presupuesto total del cargo, deberes de los subordinados, tipo de empleado que supervisa, capacitación gerencial que ha recibido, labores gerenciales anteriores. Los cuadros de reemplazo potencial constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una empresa. La información se obtiene del formato de promociones potenciales. En una estructura muy similar a la de un organigrama, se describen varios

---

<sup>50</sup> **Ibidem.** Hellriegel, S; Slocum & Woodman. Pág. 159

puestos de la empresa y la situación actual de varios candidatos. El potencial de reemplazo se compone de dos variables:

- **El desempeño actual**, se determina por las evaluaciones periódicas. Las opiniones de otros gerentes y de los compañeros también pueden contribuir a la evaluación del desempeño.
- **La idoneidad para ser promovido**, se basa esencialmente en el desempeño actual y en las previsiones de los superiores inmediatos sobre el éxito que se puede obtener en un nuevo puesto. El departamento de personal puede contribuir a esas previsiones mediante evaluaciones psicológicas, entrevistas y otros métodos de evaluación.

Los cuadros de reemplazo potencial proporcionan una referencia rápida. El aspecto objetable es que proporcionan información muy limitada. Con el fin de dar un suplemento a estos cuadros, se utiliza el sumario de sustituciones, documento en el que se hace una lista de las posibilidades de reemplazo que existen para cada puesto, incluyendo sus ventajas y desventajas. Esta información adicional permite que los ejecutivos de la empresa tomen decisiones más documentadas. Estos sumarios indican también qué puestos de la compañía carecen de un sustituto potencial. A largo plazo, el departamento de personal puede alentar a los empleados a mejorar su calificación y prepararse para las posibilidades futuras. A corto plazo, una vacante que no pueda llenarse mediante una promoción interna requiere una contratación externa. Los cuadros de reemplazo potencial y los sumarios de sustitución potencial deben mantenerse en estricta confidencialidad, para proteger la privacidad de los empleados y evitar el descontento de las personas consideradas no promovibles.

**g. Sistemas computarizados de información:** Para las empresas grandes, puede ser una labor difícil de manejar manualmente y mantener inventarios de calificaciones de cientos o miles de empleados. Por lo tanto, muchas empresas han computarizado esta información, y es posible obtener en la actualidad diversos sistemas en paquete para lograr esta computarización. En un sistema así, los empleados responden a un folleto de doce páginas en el que describen sus antecedentes y experiencia en una forma tal que se preste a la computarización. Toda esta información se almacena en la computadora. Cuando un gerente necesita una persona calificada para cubrir una posición, describe la posición (por ejemplo, en términos de la instrucción y habilidades que requiere) y en seguida alimenta esta información en la computadora. Después de analizar su banco de posibles candidatos, el programa presenta al gerente una lista computarizada de candidatos calificados. Los ingredientes básicos de un inventario computarizado de las capacidades de los recursos humanos deben incluir:

- **Códigos de experiencia en el trabajo:** Una lista de descripciones, títulos o códigos de experiencia laboral que describan los puestos dentro de la compañía a fin de codificar los empleos actuales, previos y deseados del individuo.
- **Conocimiento de producto:** El nivel de familiaridad del empleado con cada uno de los servicios o línea de productos del empleador como un indicador del puesto hacia el cual debe ser transferida o promovida la persona.
- **Experiencia en la industria:** Las experiencias de la persona en la industria deben ser codificadas, debido a que para ciertas posiciones, el conocimiento que tenga el empleado de las industrias clave relacionadas es muy útil.

- **Educación formal:** Aquí entra el nombre de todas las instituciones educativas a las que asistió después de la secundaria, el área de estudio, certificado obtenido y año cursado.
- **Cursos de capacitación:** Indicar aquí los cursos de capacitación tomados en la empresa, así como los tomados con agentes externos.
- **Habilidad en el manejo de idiomas:** Aquí se incluye un grado de dominio así como si el idioma extranjero es la lengua nativa del empleado.
- **Limitaciones de reubicación:** Reunir información referente a la disposición del empleado a reubicarse y las localidades a las que el trabajador desearía ser reubicado.
- **Intereses de carrera:** Utilizando los mismos códigos de experiencia en el trabajo empleados en la primera sección, el empleado debe indicar qué le gustaría hacer en el futuro para el empleador. Es posible proporcionar espacio para una breve prioridad de opciones y debe incluir un código que indique si la principal calificación del trabajador para el trabajo que desea hacer es la experiencia, el conocimiento o el interés.
- **Evaluaciones de desempeño:** Estas deben ser integradas al banco de habilidades del empleado y actualizadas periódicamente para indicar el logro de cada trabajador en cada dimensión (habilidad de liderazgo, motivación, habilidades de comunicación, etc.) evaluada, así como un resumen de las capacidades y deficiencias del empleado.

**h. Proyección del suministro de candidatos externos:** A menos que una compañía pase por una reducción en la demanda de sus productos o servicios, tendrá que reclutar empleados fuera de la organización. Sin embargo, suele ser muy difícil encontrar y contratar nuevos empleados capaces de desempeñarse de inmediato. La mejor fuente de suministro varía según la industria, la compañía y la ubicación geográfica. Algunas organizaciones encuentran que sus mejores fuentes de posibles empleados son los colegios y universidades. Otras compañías obtienen excelentes resultados en escuelas vocacionales, en competidores e incluso en solicitudes de empleo no pedidas. Suponiendo que no hay suficientes candidatos internos para cubrir los puestos, lo más probable es que la atención se centre en los candidatos externos: aquellos que actualmente no están empleados en la organización. La proyección del suministro de candidatos externos requerirá una proyección de las condiciones económicas generales, las condiciones del mercado local y las condiciones del mercado ocupacional. El suministro externo se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización. No es posible llenar todas las vacantes mediante promociones internas. En algunos casos no se cuenta con la persona adecuada, o porque el puesto es de nivel inicial (nivel básico). En ambas circunstancias es necesario recurrir a fuentes externas de provisión. **El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas.** El crecimiento de la organización constituye el factor principal en la creación de puestos de nivel básico, especialmente en las empresas que alientan la promoción interna de su personal. El número de vacantes de niveles diferentes al básico depende también del apoyo que el departamento de personal brinde al personal para desarrollar su capacidad. El éxito en la localización de nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas en personal. Las necesidades de personal pueden satisfacerse atrayendo a la



organización a los empleados de otras compañías. A largo plazo, el dinamismo de la comunidad en que se trabaja, los factores demográficos, tasa de desempleo, nivel de educación, ingreso per cápita constituyen los elementos definitivos en los mercados laborales y que afectan la oferta de trabajo. Estas tendencias son predecibles.

**i. Condiciones económicas generales:** El primer paso es proyectar las condiciones económicas generales y la tasa esperada de desempleo. Con frecuencia, cuanto más baja sea la tasa de desempleo, menor será el suministro de fuerza de trabajo y más difícil será reclutar personal. También se debe proyectar el PIB (**producto interno bruto**), PIB per cápita y balanza de pagos.

**j. Condiciones del mercado local:** También es importante la proyección de las condiciones laborales locales. El empleo podría descender o aumentar en una ciudad o región específica, por ejemplo, como resultado del cierre de fábricas o de nuevas industrias.

**k. Condiciones del mercado ocupacional:** Por último, quizás se desee pronosticar la disponibilidad de candidatos potenciales al empleo en ocupaciones específicas (ingenieros, contadores, etc.) que se vayan a reclutar.

**1.12.5 Factores que afectan a los pronósticos:** La mayoría de los gerentes tienen en cuenta varios factores cuando proyectan los requerimientos de personal. Desde un punto de vista práctico, lo más importante es la demanda de su producto o servicio. Por lo tanto, en una empresa de manufactura, lo primero que se proyecta son las ventas. Después, se determina el volumen de producción requerido para responder a estas ventas. Por último, se estima el personal necesario para mantener este volumen de producción. Sin embargo, además de este "requisito básico" de personal, habrá que considerar algunos otros factores:<sup>51</sup>

- **La rotación proyectada** (como resultado de renuncias o despidos).
- **La calidad y naturaleza de sus empleados** (en relación con lo que se aprecia como las necesidades cambiantes de la organización).
- **Las decisiones para mejorar la calidad** de los productos o servicios o incursionar en nuevos mercados.
- **Los cambios tecnológicos y administrativos** que produzcan una mayor productividad.
- **Los recursos financieros** disponibles para su departamento.

**1.12.6 La planeación de personal debe estar integrada externa e internamente:** Externamente con los planes generales de la organización, por ejemplo, la apertura de nuevas plantas, la construcción de una nueva ala de hospital o la reducción de las operaciones debido a una recesión inminente, todas tienen implicaciones sobre el personal. Internamente, la planeación del personal debe integrarse en la planeación de todas las funciones de personal como reclutamiento, capacitación, análisis de puestos y desarrollo, que deben estar integradas o coordinadas; por ejemplo, el contratar a 50 empleados significa que se les debe capacitar así como presupuestar sus salarios. Algunos factores que afectan la predicción de los recursos humanos son:

---

<sup>51</sup> **Ibidem.** Hellriegel, S; Slocum & Woodman. Pág. 166

**a. Cantidad de la producción:** Las predicciones de los recursos humanos están notablemente influidas por los niveles de producción. Estos niveles de producción pueden ser de origen y efecto interno y externo. El grado de producción de los abastecedores y competidores de una empresa puede cortar drásticamente la operación de cualquier industria. Si no se pueden obtener las materias primas, los procesos de manufactura se deben reducir. La capacidad de producción de los competidores también puede tener ramificaciones en las operaciones de una organización. Los mercados sólo se pueden saturar a cierto nivel, y si los competidores captan una parte importante del negocio disponible, habrá menos mercado total. La capacidad de producción también puede fluctuar por otras razones. Los ajustes estacionales, la automatización, el agotamiento de inventarios, los nuevos mercados internacionales y locales, la elevación de los niveles de ingresos, el mejoramiento de la calidad del producto, el aumento de la demanda del consumidor, la disminución de la competencia industrial y otros factores pueden ser las razones por las que una compañía aumente directamente sus medios de producción. La mayoría de las empresas, especialmente aquellas que requieren mano de obra intensiva, si elevan los niveles de producción también se debe aumentar la utilización de los recursos humanos. Si bajan los niveles de producción, se necesitará menos personal. La cantidad de la producción fluctúa debido a los factores directos internos y debido a las variables indirectas externas, y estos cambios requieren actividades de pronóstico de los recursos humanos con el fin de disminuir los ajustes del cambio.

**b. Cambios tecnológicos:** También se debe llevar a cabo la predicción de los recursos humanos para tomar en cuenta los cambios tecnológicos. También los cambios pueden ser internos o externos. Un tipo común de pronóstico de recursos humanos es la planeación de personal que acompaña a la introducción de una nueva pieza de maquinaria altamente automatizada. Aunque la instalación de nueva maquinaria no requiere mucho tiempo, con frecuencia la introducción apropiada y la preparación humana de la nueva tecnología requiere meses y a veces años. Las predicciones de recursos humanos con propósitos de utilizar nueva tecnología con frecuencia toman años de planeación. Si los trabajadores son desplazados, se deben despedir permanentemente, quitar de manera temporal, readiestrar o reasignar. Además de los ajustes que se hagan en los empleados también se pueden contratar nuevos empleados para operar la nueva maquinaria. Se pueden necesitar nuevas aptitudes y experiencia. En el pasado, la introducción de nueva tecnología ha llevado a la introducción de más puestos profesionales o cuasi profesionales, y a la eliminación de los trabajos que no requieren capacidad.

**c. Condiciones de oferta y demanda:** En la predicción de las futuras necesidades de recursos humanos muchos empresarios estudian el mercado nacional, así como el que ellos operan. Un mercado laboral es un área geográfica en la que el conjunto de la gente que busca trabajo interactúa con la demanda de trabajadores en manera tal que se afectan y se determinan los sueldos. En la actualidad los mercados de mano de obra locales y nacionales realizan la función de determinar el número de empleados disponibles en varias aptitudes y el precio que se debe pagar por sus servicios. Las condiciones de oferta y demanda dentro de los mercados de mano de obra han cambiado a través de los años. En general han ocurrido tres modificaciones principales dentro de la fuerza laboral durante las últimas décadas:

- **Las clases de industrias en que se emplea a los trabajadores** han cambiado de las industrias agrícolas y extractivas a las actividades de manufactura y servicio.
- **El lugar en que los trabajadores efectúan sus actividades** se ha elevado desde las áreas rurales y agrícolas y pequeñas poblaciones hasta las grandes áreas metropolitanas o suburbanas. En este aspecto, el ambiente de trabajo ha cambiado de una cultura agraria a una industrial.
- **Se han modificado las clases de trabajo que se realizan.** Los trabajos manuales han sido reemplazados por actividades que requieren capacidad, conocimientos científicos y tecnológicos así como capacitación profesional. Dichas modificaciones han hecho que se necesite una clase distinta de fuerza de trabajo.

**1.12.7 Planeación de carrera:** El que una empresa se preocupe por el desarrollo de sus empleados, hace que estos se comprometan más y mejor con toda la organización. Siempre es bueno para cada uno de nosotros, sentirnos totalmente seguros y confiados en cualquier labor que estemos realizando. Y si a esto le añadimos el interés de una organización por hacer que crezcamos dentro de ésta y que explotemos y acrecentemos nuestras capacidades, nuestra motivación se verá aumentada y podremos realizarnos tanto en lo laboral como en lo personal. Este es el objetivo de la planeación de carreras en una organización, dotar y ayudar al empleado a que pueda realizarse al interior de la compañía para que éste se sienta mucho más compenetrado y pueda darle muchos más beneficios a la empresa al mejorar su nivel de conocimiento y de experiencia. Al planear una carrera o desarrollo laboral, es necesario determinar como primera medida, la etapa en el ciclo de vida en el cual se encuentre determinada persona. En el caso que trabaje en una organización su etapa puede ser la de establecimiento (donde se encuentra el núcleo laboral de la mayoría de las personas) cuyo período va de los 24 a los 44 años de edad, la de mantenimiento (durante la cual una persona asegura su lugar en el mundo laboral) cuyo período va de los 45 a 65 años, o la de decadencia (donde el poder y la responsabilidad van bajando y se va pensando en el retiro) después de los 65 años. Posteriormente es importante determinar la orientación ocupacional de cualquier individuo la cual puede inclinarse por el mundo de la investigación, empresarial, artístico, etc. Pero no sólo la motivación de hacer algo es importante, también se encuentran las habilidades que se pueden tener para realizar una actividad y dentro de una organización, es conveniente que se identifiquen para determinar hacia qué camino se va a dirigir a una persona para su desarrollo laboral. Así mismo cuando se planea una carrera habrá algún interés o valor al que no se va a renunciar jamás al tomar cualquier decisión. Es como si te piden que cambies de equipo de fútbol porque éste tuvo una mala temporada o que trabajes en grupo, siendo que siempre te ha gustado ser independiente en tus decisiones, o el sentimiento de logro que percibes cuando escalas posiciones dentro de una organización, ya que tu sueño ha sido siempre ser gerente. Es muy importante también determinar qué es lo que se desea hacer de verdad dentro de una organización y determinar la ocupación adecuada derivada del aprendizaje de todos los puntos anteriores (habilidades, intereses, deseos, etc.) Hacer lo que sabemos, nos agrada y nos interesa son requisitos indispensables para un buen desarrollo de carrera. Cuando comenzamos un trabajo, a veces las expectativas que se tenían de él son muy elevadas y nos encontramos con una situación totalmente diferente para bien o para mal. En este punto es importante tomar con mucha madurez y calma este acontecimiento, y aprender que no todo en la vida es como se cree para así seguir

creciendo y alcanzar un excelente nivel en la planeación de carreras. A medida que vamos alcanzando una meta, vamos por otra y así será siempre. Dentro de una organización es de suma importancia tomar decisiones acerca de cómo, cuándo, a dónde y a quién se va a promocionar a otro nivel de la compañía; y cómo se va a manejar su transferencia y su efecto no sólo en un individuo sino en sus compañeros, familiares, etc. Es muy importante dar las herramientas para que una persona se convierta en todo lo que siempre ha soñado y ha querido ser, por lo tanto, una compañía debe propender porque estos sueños no se queden en eso y puedan hacerse realidad. **“La promoción desde dentro es un gran ejemplo de cómo motivar a los empleados, al buscar personal capacitado al interior de la compañía y no exteriormente”.**<sup>52</sup> Finalmente se debe realizar una evaluación para determinar qué y cómo se están realizando las cosas y se debe mejorar; esto con el fin de crear una retroalimentación que permita que siempre se esté haciendo bien el trabajo y se falle cada vez menos. Se puede decir que el crecer dentro de una compañía, ayudados por ésta, siempre será una motivación muy grande para ser mejores cada día más y sentir un compromiso más alto por aquella empresa que se preocupa por nuestras necesidades y nos ayuda a cumplir nuestros sueños.

### **1.13 PORTAFOLIO DE INVERSIONES DE RECURSOS HUMANOS:**

La población laboral de una organización debe verse y administrarse como un portafolio de inversiones, un conjunto de activos valiosos representado por una cuenta de activo en los libros contables. De acuerdo con ello, los mismos principios de administración de portafolio de inversiones aplican al manejo del recurso humano, estos son:

- **Reducción del riesgo** por medio de la diversificación del portafolio, que puede lograrse con la contratación equilibrada de talento humano.
- **Acciones eficientes de manejo de portafolios en el mercado**, cuyo mayor objetivo es construir algunas actividades, diversificar otras, y mantener algunas más. Esto requiere para el inversionista conjuntar una serie de activos que, con su valor agregado, tengan gran atractivo. Convertido a terminología de recursos humanos, ese portafolio atractivo producirá una fuerza laboral con un alto potencial en sus aportes, en la versatilidad de sus destrezas, estabilidad laboral, y rendimiento de alta calidad con relación a las metas de la empresa.

El hecho destacable es que la teoría del capital humano ha ingresado al mundo corporativo y el reto de la gerencia general es divulgar e inculcar esa filosofía en las prácticas gerenciales. La gerencia podría adoptar la siguiente matriz para la clasificación de sus recursos humanos:

**a. Empleados de alto potencial (Estrellas):** Las estrellas de la organización son a menudo gente joven, de considerable habilidad, quienes han mostrado un alto nivel de motivación en su trabajo. Se incluyen en este grupo empleados antiguos con gran autoridad técnica y funcionarios de distinto nivel jerárquico que mantienen su creatividad y productividad. La categorización puede incluir gerentes de proyectos con gran potencial. Debido a que este grupo juega un papel relevante en el éxito de la empresa, debería ser cuidadosamente identificado y fortalecido. Las técnicas principales para identificar estrellas actuales presentes y futuras se describen a continuación:

---

<sup>52</sup> *Ibidem*. Hellriegel, S; Slocum & Woodman. Pág. 183

- **Método del Centro de Evaluación:** Este método consiste en congregar a participantes seleccionados para evaluar su potencialidad e identificarlos para futuras promociones. Un grupo de hasta una docena de candidatos es reunido fuera del ambiente laboral por varios días y se le da situaciones simuladas de decisión gerencial como casos de estudio, roles participativos, y entrenamiento en servicio. Los observadores pueden ser gerentes antiguos de la misma empresa quienes hacen evaluaciones escritas bajo la supervisión de un facilitador especializado, tal vez un psicólogo industrial. Después de una serie de entrevistas y pruebas, los resultados son comparados para obtener promedios generales de potencialidad para cada candidato. Cuando este método se integra con el esquema de entrenamiento y desarrollo de la empresa, se convierte en un instrumento para ahorrar tiempo y costo en la selección de candidatos que no cumplen los perfiles del cargo.

- **Método del Comité de Revisión de la Fuerza Laboral:** Este es un método por el cual un Comité de Alto Nivel, integrado por los máximos gerentes de una empresa, toma decisiones acerca de la carrera laboral de sus funcionarios y ejecutivos. El grupo se reúne periódicamente para identificar el talento gerencial interno sobre la base de evaluaciones de rendimiento, historia laboral, y aptitudes personales. Las jefaturas inmediatas de los funcionarios evaluados hacen presentaciones anuales a los miembros del Comité sobre cada uno de sus empleados de alto potencial. Este método obliga a los altos gerentes a comprometerse con el desarrollo de sus funcionarios y ejecutivos y evita el ascenso repentino de un "príncipe coronado", favorecido por una jefatura.

- **Análisis de los empleados:** Este método contiene una gran variedad de técnicas de evaluación del rendimiento por parte de los superiores inmediatos bajo la dirección de un especialista en desarrollo gerencial o de un psicólogo industrial. El sistema de la apreciación de la ejecución laboral debe basarse en el concepto de fijación de metas e incluye una medición de potencial. Estándares comunes de promedios se aplican a todas las posiciones de un mismo nivel, y la alta gerencia revisa esas evaluaciones. En la evaluación pueden incluirse pruebas psicológicas. Es esencial que los analistas tengan un conocimiento pleno de los puestos que se evalúan.

- **Evaluación genérica:** Hay siete factores básicos para evaluar el potencial de un "funcionario o ejecutivo estrella", todo con el consenso general que ese potencial es situacional, pues depende del ambiente laboral. Por eso, la evaluación debe estar presente.

Los factores básicos a tomar en cuenta en la clasificación de recursos humanos es:<sup>53</sup>

- **Ejecutividad:** El requisito mínimo para el alto potencial es desempeñarse bien y satisfacer los objetivos del cargo en cada posición que se haya ocupado a lo largo de la carrera laboral.
- **Inteligencia y adaptabilidad:** La inteligencia óptima se mide por la habilidad para aprender y adaptarse a distintas situaciones.
- **Disponibilidad y estabilidad de permanencia:** La persona que permanece en la empresa y ejecuta las labores con alto potencial por un período prolongado tiene para la empresa un valor más alto que la que está predispuesta a retirarse.

---

<sup>53</sup> Koontz, Heinz. "Administración: Una Perspectiva Global". Editorial McGraw-Hill. México, 1994. Pág.203

- **Movilidad:** Una persona que se ubica en diferentes cargos de la Institución es proclive a incrementar su potencial.
- **Intereses y deseos:** La persona que prefiere mantenerse en un área especializada limita su potencial.
- **Oferta y demanda:** Debido a que la evaluación del potencial es una valoración de activos la oferta y la demanda siempre afectará la evaluación- Por eso, la búsqueda en el mercado laboral es crucial para formar un promedio de potencial para ciertas destrezas.
- **Historia laboral:** El mejor pronóstico para el potencial en cargos gerenciales es el rendimiento pasado laboral en puestos de esa naturaleza. Una evaluación completa de ese rendimiento es exigible. Las personas exitosas en la realización de funciones anteriores, es posible que continúen ese patrón.

- **El fortalecimiento de "funcionarios estrellas":** El manejo exitoso de "funcionarios estrellas" es imperativo para evitar la frustración. El Gerente General debe construir una infraestructura donde esos funcionarios sean estimulados para aplicar sus destrezas y así alcanzar el máximo de actualización por sí mismos. Las siguientes medidas y condiciones pueden ayudar en conducir al incipiente ejecutivo en su camino hacia el éxito. Los "funcionarios estrella" deben ser identificados en sus épocas tempranas de carrera laboral por medio de un análisis del portafolio de recursos humanos, creando un clima adecuado para su rápido pero ordenado crecimiento. Ubicarlos en programas intensos de desarrollo bien estructurados, para evitar en el futuro plazas vacantes que no puedan llenarse. Los gerentes deben adoptar metas desafiantes y claras para descubrir las cualidades de los "funcionarios estrellas. Una filosofía organizacional para el desarrollo de los recursos humanos debe pernear desde el gerente general hasta los ejecutivos potenciales. La atención del gerente general es vital para superar el estancamiento de las cualidades empresariales en los "funcionarios estrellas" ubicarlos en puestos de asistencia a gerentes de mayor experiencia resulta inestimable para entrenar a esos funcionarios. La instrucción sistemática y el desarrollo deberían hacerse por todos los medios: **Primero**, los ejecutivos más fogueados deberían actuar como mentores de los jóvenes; y **Segundo**, deberían asignárseles trabajos especiales que prevengan a los ejecutivos jóvenes del estancamiento mientras fortalecen su conocimiento de la visión de la organización. Los elogios y los estímulos son fuerzas motivadoras de gran efectividad. Esto puede lograrse por contactos informales entre los ejecutivos jóvenes y antiguos, en los cuales se visualicen experiencias laborales relativas a las carreras que siguen. Se acepta ampliamente que las recompensas intrínsecas son motivadores más fuertes que las recompensas extrínsecas. El concepto de juntas de gerentes jóvenes y la tutoría son instrumentos útiles para mantener el interés de los "funcionarios estrellas".

**b. Empleados de rendimiento consistente pero de potencial limitado:** Esta categorización incluye gerentes que generan más dinero del que necesitan. Muchos de estos gerentes fueron empleados de alto potencial. Este grupo se debe administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible y mantenerlo motivado a para continuar el liderazgo en el mercado, si no lo hace, se pueden convertir en empleados de bajo potencial y rendimiento. Dentro de las características de los empleados de rendimiento consistente pero de potencial limitado se encuentran:

- **Alta participación en la empresa**

- Genera ganancias a la empresa
- Tiene pocas posibilidades de ascender debido a que sus conocimientos no están actualizados.

c. **Empleados de gran potencial pero con actitudes problemáticas:** Se incluyen en este grupo empleados que tienen baja participación en las actividades de la empresa. Este grupo tiene conocimientos innovadores, actualizados y especializados pero son poco productivos y eficientes. Además de presentar un problema por los conflictos que hay con las demás áreas y personas. Estos tipos de empleados operan en mercados de alto crecimiento pero tienen una participación en el alcance de los objetivos de la empresa relativamente baja. A una empresa no le conviene tener muchos empleados con estas características, por lo que debido a que poseen un gran potencial, sería conveniente invertir en sólo uno o dos empleados de este tipo.

d. **Empleados de bajo potencial y rendimiento:** Estos tipos de empleados tienen una escasa participación en las diferentes actividades de la empresa. Debido a su posición débil estas personas son liquidadas, descartadas o despedidas de la empresa. Siendo uno de los motivos de la gerencia su bajo rendimiento, su ineficiencia y las pocas utilidades o incluso las pérdidas que puede generar a la organización. La empresa debe considerar si se está aferrando a estas personas por razones de peso o por razones sentimentales. El análisis del portafolio forma la base fundamental para la entera función de administrar los recursos humanos incluyendo reclutamiento interno, promociones, entrenamiento, y acciones correctivas.

**1.13.1 Sistema general de planeación de personal:** “El sistema de planeación del compromiso del potencial humano (PCPH) es un ejemplo de un enfoque que se puede utilizar para reunir, resumir y presentar los resultados de un esfuerzo global de planeación de personal”.<sup>54</sup> El sistema PCPH consiste en tres informes:

- a. **El informe de suministro,** muestra el status futuro esperado de cada empleado clave durante, digamos, los próximos cinco años, y en particular sus posibilidades de promoción.
- b. **El informe de demanda,** reúne y resume los requerimientos del departamento, específicamente, el número de posiciones clave que se abrirán debido a la creación de nuevos puestos, retiros o promociones.
- c. **El informe de potencial humano,** es el plan de persona real y combina al informe de suministro con el de demanda para cada uno de los años que se planeen.

#### 1.14 EFECTO PIGMALIÓN:

En el mundo de la empresa, el Efecto Pigmalión viene a significar que “todo jefe tiene una imagen formada de sus colaboradores y les trata según ella”,<sup>55</sup> pero lo más importante es que esa imagen es percibida por el colaborador aunque el jefe no se la comunique. Es evidente que uno de los retos básicos de la dirección consiste en sacar lo mejor de los colaboradores directos, algo especialmente importante en los colaboradores en que menos se confía. Los directivos no suelen tener problemas para trabajar con los de alto rendimiento, éstos que habitualmente se

<sup>54</sup> *Ibidem.* Koontz, Heinz. Pág. 205

<sup>55</sup> Sánchez Hernández, M. y López Fernández, M. “Pigmalión en la Escuela”. Editorial Universidad Autónoma de México. México, 2005. Pág. 143

hacen cargo de los problemas, que están abiertos a cambios, que proponen buenas y nuevas ideas, que están capacitados y que tienen un fuerte compromiso. La experiencia demuestra que los jefes suelen tratar a los colaboradores de bajo rendimiento de tal manera que, lejos de mejorar la situación, la empeoran, pues suelen insistir en controlar los trabajos y pasar por alto sus éxitos e incluso los atribuyen a la suerte; así como también tienden a situarlos ante un dilema insoluble porque les asignan las tareas más rutinarias y fáciles de ejecutar, con pocos recursos, limitando su autonomía y talando sus posibilidades de destacar. Al final, el colaborador ha captado las expectativas negativas del jefe y efectivamente su rendimiento se resiente y el jefe refuerza su propia imagen. De lo anterior, se demuestra que **la confianza que los demás tengan sobre nosotros puede darnos la fuerza para poder alcanzar los objetivos más difíciles**; ésta es la base del efecto Pigmalión que la psicología encuadra como un principio de actuación a partir de las expectativas ajenas, por lo que debiera quedar el compromiso de mejorar el trato para con todos los empleados, sin excepción y sin prejuizgarlos, mostrando así actitudes equitativas hacia todos que generarán significativos resultados en la actitud y la capacidad de las personas. Todos lo comportamientos están influidos por como nos ven los demás y por las expectativas que sobre nosotros tiene nuestro entorno: familiares, amigos, compañeros y jefes en las empresas. **La confianza en uno mismo, aunque sea contagiada por un tercero, puede dar la suficiente fuerza para alcanzar lo que se espera**, para llegar a ser lo que creen y creamos que podemos ser. La invitación al abandono, a la resignación de no conseguir nuevas metas, de plantarse en medio del camino, influirá negativamente también, por lo que en definitiva, todos los días se responde a lo que las personas que nos rodean esperan de nosotros, para lo bueno y para lo malo, por tanto que El efecto Pigmalión se cumple.

#### **1.15 MÉTODO DE COMPETENCIA LABORAL:**

Los cambios que se producen en el contexto educativo internacional, y por ende en el guatemalteco en lo particular, incorporan aspectos innovadores con respecto a la elaboración de los planes y programas de estudio desde la lógica de las competencias profesionales integrales. Con esta perspectiva se pretende, entre otras cosas, vincular más y mejor institución educativa con el entorno. Para ello se requieren no sólo de cambios estructurales, sino también modificaciones en las prácticas educativas. Lograr que maestros y alumnos participen de una manera más comprometida durante el proceso de enseñanza aprendizaje, será posible en la medida en que conozcan, interpreten y hagan suyas las nuevas propuestas curriculares enmarcadas en el modelo de las competencias profesionales integrales. Un currículum por competencias profesionales debe articular los conocimientos globales, conocimientos profesionales y experiencias laborales, reconociendo las necesidades y problemas de la realidad. Las mismas se definen mediante el diagnóstico de las experiencias de la realidad social, de la práctica de las profesiones, del desarrollo de la disciplina y del mercado laboral. Esta combinación de elementos permiten identificar las necesidades hacia las cuales se orientará la formación profesional, de ahí partiría la identificación de las competencias profesionales integrales o genéricas, indispensables para el establecimiento del perfil de egreso del futuro profesional. **“La educación basada en normas de competencia es proporcionar educación técnica y capacitación a los**



**trabajadores, así como combinar la educación y el trabajo”;**<sup>56</sup> esta concepción educativa además de reconocer el resultado de los procesos educativos formales, también reconoce los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos fuera de las aulas. Las transformaciones educativas requieren no sólo de cambios estructurales, sino también modificaciones en las prácticas educativas, por lo que lograr que maestros y alumnos participen de una manera más comprometida durante el proceso de enseñanza aprendizaje, será posible en la medida en que conozcan, interpreten y hagan suyas las nuevas propuestas curriculares enmarcadas en el modelo de las competencias profesionales integrales.

El tema de las competencias resulta novedoso en el contexto investigativo; sin embargo, en otras áreas geográficas el término tiene antecedentes de varias décadas atrás, principalmente en países como Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Australia. En el contexto de las competencias laborales se reconoce que las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo, no sólo dependen de las situaciones de aprendizaje escolar formal, sino también del aprendizaje derivado de la experiencia en situaciones concretas de trabajo. Las normas de competencia se conciben como una expectativa de desempeño en el lugar de trabajo, referente con el cual es posible comparar un comportamiento esperado. El eje principal de la educación por competencias es el desempeño entendido como **“la expresión concreta de los recursos que pone en juego el individuo cuando lleva a cabo una actividad, y que pone el énfasis en el uso o manejo que el sujeto debe hacer de lo que sabe, no del conocimiento aislado, en condiciones en las que el desempeño sea relevante”;**<sup>57</sup> siendo esta la razón principal que conduce a ampliar los saberes necesarios, la calificación tácita o informal, la movilización de conocimientos y saberes de muy diferente naturaleza, el conocimiento de procedimientos, el conocimiento experto y el conocimiento de gestión. Los primeros serían los saberes técnicos, más analíticos y conceptualizados con el uso de la informática; los segundos serían los que permiten realizar y transmitir el análisis de las situaciones a las que hay que hacer frente; los terceros se refieren a la capacidad de gestión de una situación.

**1.15.1 ¿Qué es Competencia?:** Son los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico. De igual manera ISO define competencia como **“la Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes (NTC-ISO 9000:2000)”** y como **“los Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades (NTC-ISO 19011:2002)”**.<sup>58</sup>

**1.15.2 ¿Qué es Competencia Laboral?:** Teniendo como referente las funciones productivas, la competencia laboral se describe como la **“capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas en contextos variables, con base en los estándares de calidad establecidos por el sector productivo”**.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> **Ibidem.** López, M. & Rodríguez A. Pág. 168

<sup>57</sup> **Ibidem.** López, M. & Rodríguez A. Pág. 169

<sup>58</sup> Villavicencio, Daniel & Salinas, Mario. **“La gestión del conocimiento productivo: Las Normas ISO y Los Sistemas de Aseguramiento de Calidad”**. Revista Comercio Exterior, México, 2002. Pág. 24

<sup>59</sup> Irigoien, M. & Vargas, F. **“Competencia Laboral: Manual de Conceptos, Métodos y Aplicaciones”**. Montevideo-Uruguay, 2002. Pág. 14

**1.15.3 Evaluación de Competencia Laboral:** La evaluación de competencias laborales, es el proceso por medio del cual un evaluador obtiene y analiza las evidencias del desempeño laboral de una persona con base en una norma de competencia laboral colombiana, para emitir el juicio de competente o aún no competente. La evaluación de competencias laborales se centra en el desempeño real de las personas, soportado por evidencias válidas y confiables frente al referente que es la norma de competencia laboral y no en contenidos y/o potencialidades. **“Este es un método considerado de gran valor predictivo, que constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos e inputs”.**<sup>60</sup> La metodología que se aplica para esto se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando en torno a esto, situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo. Algunos de estos ejercicios son el in-try, los grupo de discusión sin y con roles asignados, el fact-find, ejercicios de organización, simulación de entrevistas, entre otros. Puede agregarse que también emplean los test psicológicos, aunque de manera auxiliar. La evaluación de los individuos es llevada a cabo por varios observadores, consultores y técnicos especialmente entrenados, quienes observan y registran el comportamiento de los evaluados. A partir de los resultados de la evaluación se detectan necesidades de desarrollo, se obtienen importantes criterios para la evaluación del desempeño, para la formación de equipos de trabajo, entre otros. Genéricamente los Assesment Center tienen dos pasos insoslayables, devenidos en condiciones para lograr la efectividad del método:

- a. Definir el puesto de trabajo de los candidatos de acuerdo a las competencias para su éxito: liderazgo, delegación, análisis de problemas, comunicación, entre otros.
- b. Creación de la matriz de competencias que evalúa cada uno de los ejercicios.<sup>61</sup>

**1.15.4 La competencia laboral en la era de la globalización:** En los momentos actuales ser competitivo es vital para la existencia de cualquier empresa, país o región que desee insertarse en el mercado, producir con tecnología de punta, organización avanzada de trabajo, alta productividad y bajo costo, es la máxima aspiración de cualquier empresario. ¿Cómo podrán diferenciarse las empresas si todas persiguen el mismo objetivo, cómo ser aun más eficiente? Según argumenta la Competencia Laboral, el camino puede ser fácil; desarrollando el talento humano, capacitando, adaptando y preparando a los trabajadores de manera tal que lo emblemático en la empresa actual sea, la competitividad de los recursos humanos. Como forma de mercado, la competencia, se emplea en su sentido técnico para clasificar las condiciones de estos según el grado de control sobre los precios que poseen los productores o consumidores. Estas situaciones dependen del número de proveedores y demandantes de la uniformidad de los bienes y de la libertad de entrada para los oferentes potenciales(competencia perfecta e imperfecta.) En su sentido de actividad o proceso social la competencia se refiere no sólo a las formas en que las empresas rivalizan entre sí, sino como intentan cambiarlas. Las empresas compiten haciendo sus productos más atractivos, luchando por asegurarse

---

<sup>60</sup> *Ibidem.* Irigoin, M. & Vargas, F. Pág. 15

<sup>61</sup> *Ibidem.* Irigoin, M. & Vargas, F. Pág. 18

costes menores que los de sus rivales e intentando obtener recursos mayores con los que trabajar. La competencia en su sentido técnico comprende y responde a condiciones objetivas; la competencia como actividad es más subjetiva y percibe los actos de los empresarios, directores de producción, de los directores comerciales, los obreros. Las actividades que tienen éxitos otorgan una mayor fuerza a las empresas y aquellas que no los tienen las debilitan y arruinan.

#### 1.15.5 Aspectos positivos de la competencia:

- Es una forma de descubrir, qué, cómo y para quién producir.
- Un medio para expresar los beneficios del progreso técnico con unos costes inferiores y unas rentas superiores.
- En el plano económico proporciona alicientes a la eficiencia, incentivos a la búsqueda y suministros de las variadas necesidades de los consumidores.
- Es un medio para difundir el poder, la responsabilidad y aumentar el campo de las oportunidades.

#### 1.15.6 Aspectos negativos de la competencia:

- Proporciona un crecimiento desmedido del poder a las empresas y los empresarios.
- Contribuye a la ampliación y profundización de las externalidades negativas de corte social (contaminación, congestión urbana, ruidos, pobreza y otras.)

**1.15.7 Relación competencia –competitividad:** La competitividad es la forma en que se concretiza o materializa la competencia cuando dos o más sujetos (empresa) rivalizan entre sí por alguna cosa (control de precios, calidad, posesión de mercado y otras) debe realizarse de forma competitiva; es decir buscando ventajas sobre sus competidores. Se comprende por competitividad la capacidad de una empresa, sector, país o región para ingresar con ventajas al mercado. **“La competitividad puede definirse también como la capacidad de un país para equilibrar su comercio, mejorando su participación en los mercados internacionales y elevando simultáneamente el nivel de vida de su población”.**<sup>62</sup> Desde esta perspectiva la competitividad surge con un enfoque de organización económica y articulación de la base productiva. Intervienen elementos de Marketing, de estrategia empresarial, de políticas industriales globales, de precios, aranceles, tipo de cambio y la formación de los recursos humanos.

**1.15.8 Visión neoliberal de la competencia:** La globalización se asocia a la apertura de mercados, la competitividad, la promoción de exportaciones, la atracción de inversiones y flujos de capital en un primer momento, en una segunda arremetida, ésta pretende impugnar la institucionalidad y urge por reformas radicales en los ámbitos de la legislación laboral, tributaria, bancaria, comercial, financiera, de cobertura y prestaciones sociales provistos por el Estado. Las políticas neoliberales de globalización modifican las relaciones entre las clases. La ortodoxia de la globalización plantea la relación del capital como una relación del capital consigo mismo y no como una relación social de

---

<sup>62</sup> *Ibidem*. Irigoien, M. & Vargas, F. Pág. 21

producción. En otras palabras, la conceptualización del desarrollo capitalista es fundada en la relación competitiva entre capital y capital.

**1.15.9 Conceptos básicos de Competencias Laborales:** Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como **“una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”**.<sup>63</sup> La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada; es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.

**1.15.10 El propósito de la Competencia Laboral:** Es crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional. Contar con una mano de obra más flexible. La productividad puede mejorarse en términos relativos: producir lo mismo con menos o, también en términos absolutos: producir más con lo mismo. La primera vía es la más socorrida. Las oleadas de cambio y reestructuración de las empresas en América Latina, pasaron y continúan aún pasando por la fórmula de la revisión organizacional acompañada de disminuciones en la dotación de recursos, incluido fundamentalmente el trabajo humano. Los aumentos de productividad se lograron recurriendo a la modernización tecnológica. La irrupción de tecnologías intensivas en microelectrónica e información, facilitaron recorrer esta senda. Sin embargo hoy en día el grado de difusión de estas tecnologías es bastante alto. Muchas empresas han transitado el camino de las reformas organizacionales, la disminución de los niveles concentrados, el rediseño organizacional, el trabajo en calidad total y la modernización tecnológica. En estas sendas se ha hecho poco por la gestión del talento humano. No en cantidad, ni en esfuerzo; si no en el impacto de los cuidados que se han dado al mejoramiento en la gestión del recurso más valioso: la gente. Así que, el reto inmediato, una vez hechos los esfuerzos tecnológicos y organizacionales tendientes a mejorar la productividad y garantizar la competitividad, es el de actuar decididamente en el mejoramiento del talento humano. Al revisar las necesidades y las acciones requeridas para mejorar su aporte al logro de los objetivos organizacionales, se verá que no todo está hecho. Muchos productos que se logran en ejercicio de políticas de modernización se vuelven con el tiempo lenguajes simbólicos o referentes de un momento institucional. Si los cambios no inciden en la **arquitectura organizacional** es poco probable que sean sostenibles, que sean absorbidos por la organización y que permeen sus usos y costumbres. Un cambio trazado debe estar tan presente en el día a día de forma tal que sea capaz de penetrar en el lenguaje y cultura de la empresa. Pero, si el cambio es percibido como una doctrina temporal de la dirección, que no puede quedarse más allá de la imposición, es muy probable que una vez cese el esfuerzo, se abandone su filosofía inspiradora. De ahí que los cambios en tecnología sean más impactantes, una nueva máquina conlleva de entrada, la forzosa planificación de la adaptación a su uso. En cambio, conceptos como la calidad, la seguridad, la autonomía, el trabajo en equipo; no

---

<sup>63</sup> *Ibidem*. Irigoien, M. & Vargas, F. Pág. 23

logran trascender si no se interiorizan haciéndolos portadores de cambio, no de discurso. Es más fácil instalar una máquina que cambiar la forma de pensar de la gente y la cultura de la organización. La calidad nace de la capacitación y se sostiene mediante esfuerzos continuos de capacitación. **“La capacitación es un prerequisite de cualquier intento de mejorar la calidad”**.<sup>64</sup> Muchas veces los deficientes resultados en la producción están asociados a problemas remediables con programas de capacitación en el trabajo y con el nivel de desempeño de los trabajadores.

Una empresa necesita crear una arquitectura organizacional favorable para darle una ventaja competitiva. Esta ventaja no reside ya, claramente, en la tecnología, ni en la ubicación geográfica; debe crearse combinando los factores tecnológicos y organizacionales con el aporte del trabajo humano. La estructura organizacional pasa a ser un constructo en el que la interacción de la tecnología y el diseño de la empresa con el aporte de la gente, definen cambios en los patrones culturales de la organización, es ahí cuando en verdad se generan ventajas competitivas. El elemento definitivo en la creación de estas ventajas es la gente, así que la calidad de esta, su nivel de participación y compromiso, definen y definirán en gran medida la perdurabilidad de las organizaciones; pero la principal preocupación cuando se habla del factor humano ha sido su aporte a la producción. Los modelos tradicionales de análisis de puestos se fijaron mucho en la cantidad de trabajo, en la magnitud de los esfuerzos, en el ambiente de trabajo, en el nivel educativo, en la complejidad de las tareas, y no en la dirección en que ese esfuerzo se aplicaba y la calidad de los resultados obtenidos; así también, los enfoques tradicionales de la administración científica intentaron manejar detalladamente el contenido de los puestos, minimizar las pérdidas en cada uno con base en los análisis de tiempos y movimientos. Sin embargo en la práctica se produjo una paradoja de la producción en serie: la acumulación sucesiva de pérdidas y desperdicios entre las diferentes fases del proceso productivo. Con esto se vino a evidenciar que en grupos de trabajo encadenados, por más que cada uno sepa lo que debe hacer, el ritmo total de la cadena es impuesto por el más lento. Así, del enfoque centrado en los puestos y en lo que cada uno hace, se ha venido evolucionando al enfoque centrado en lo que cada uno logra enmarcado en una visión sistémica de la organización. Ese avance se ha matizado ahora con características claras como la no autarquía de los empleos y la baja incidencia del esquema de hacer todo bajo ordenes.

Se ha documentado en muchos análisis de casos una gran diferencia entre el trabajo prescrito y el trabajo real. Muchos operarios han mostrado hasta la saciedad capacidades de contribución a la solución de problemas que ningún diseñador hubiera intuido en su mesa de trabajo. El conocimiento de buena parte de lo que ocurre en el proceso esta en el trabajador y el enorme potencial que guarda su capacidad de contribución se oculta muchas veces tras enormes y obsoletos manuales de racionalización de procesos, que nadie lee y nadie utiliza. Cuando se intentó buscar una forma más clara de evidenciar el aporte de los trabajadores, numerosos estudios descubrieron la aparición de nuevos conceptos hasta ahora totalmente desactivados como las capacidades intelectuales que antes se despreciaban en la mera medición del esfuerzo se hicieron evidentes, por lo que la facilidad de comunicarse, capacidad de entender símbolos, interpretar planos, reportar novedades a sus compañeros o superiores, leer, calcular,

---

<sup>64</sup> *Ibidem*. Irigoín, M. & Vargas, F. Pág. 28

anticipar, plantear y resolver problemas, son atributos que empezaron a ser reconocidos y estudiados. A la par de esto, se vio como el trabajo empezaba a ocupar cada vez más cerebro y cada vez menos músculo. Los niveles educativos de los trabajadores se han elevado en las condiciones de ingreso y se han vuelto vulnerables al desempleo los mayores y los menos calificados. El verdadero concepto de desempeño empezó a moverse en torno a la capacidad del trabajador para obtener resultados en su empleo, no a la capacidad potencial de lograrlo certificada en un título educativo. Muchos de los resultados de los empleos se mueven en escenarios con apariciones de eventos insospechados. Si esto es lo que puede mejorar la competitividad de la empresa, ¿por qué no se describen los empleos en función de los logros y no en función de llenar jornadas diarias? Es claro así que la mejora en las habilidades productivas necesita más de los trabajadores. El enfoque de competencias laborales tiende a resolver la cuestión del aporte del trabajador sobre la base de los resultados obtenidos, no solo pregonándolo; también, desarrollando el mapa funcional de la empresa y registrándolo en estándares establecidos sobre el desempeño de funciones, todas ellas efectivamente encadenadas con el logro del objetivo último de la empresa.

**1.15.11 Ventajas para los trabajadores:** Un trabajador que sepa lo que se espera de él es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán muchos más enderezados a cumplir con sus necesidades de un mejor desempeño y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos que en cuanto a su simple cumplimiento de jornada laboral. Los mecanismos de incentivo se pueden ligar mucho más fácilmente al logro de niveles de competencia y serán claros para trabajador y empresa. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Aún algunas de las competencias del área de desempeño actual son totalmente transferibles a nuevos empleos, si estas se reconocen y certifican, aceleran las decisiones de promoción y motivan a quienes lo desean, a realizar acciones de capacitación que les permitan estar elegibles para esas nuevas posiciones. Los promotores de la Competencia Laboral solo avalan los éxitos y soslayan su aspecto negativo. En otras palabras por muy capacitado, adiestrado e idóneo que sea el trabajador este no encontrará trabajo si las necesidades sociales del capital no lo requieren. De prolongarse su status de desempleado las habilidades adquiridas se malogran y pueden perder competitividad. El desempleo y pérdida de competitividad arrastran otras consecuencias negativas para el trabajador, las cuales tampoco menciona la Competencia Laboral relacionada con su empeoramiento absoluto y relativo de su situación como persona que no puede desarrollar su talento humano teniendo las condiciones; pero no encuentra dónde y cómo; propiciando de esa forma se agudicen los problemas a nivel macrosocial. Los especialistas que analizan la Competencia Laboral, exaltan su importancia en el logro de mayor beneficio para la empresa y el trabajador, colocándolos a los mismos en posiciones de franca competitividad para enfrentar los retos de las condiciones actuales de producción y comercialización olvidan que **“competencia laboral”, “beneficio” y “competitividad”** son categorías que no están carentes de contenido social pues brotan de esas mismas relaciones que le dan vida.

## 1.16 COMPETENCIAS LABORALES:

Podemos entender a las competencias como el **conjunto de de conocimientos, habilidades y actitudes verificables**, para cumplir con sus objetivos y estándares que están especificados en sus roles de trabajo, ya que propone **una visión global** de las calificaciones en contraposición a los análisis detallados. También tiene en cuenta el conjunto de elementos que necesita el trabajador en el **desempeño** en el medio laboral, pero su referencia ya no es el puesto de trabajo, sino el trabajador trabajando. Por otra parte, las capacidades deben ser verificables, a través de procedimientos rigurosos de evaluación. La competencia laboral no proviene de la aprobación de un curriculum escolar formal, sino de un ejercicio de la aplicación de conocimientos en circunstancias críticas, siendo una mezcla de conocimientos tecnológicos, académicos previos y de experiencia concreta, que proviene del trabajo en el mundo real. Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes, valores, contenido de conocimientos y capacidades cognoscitivas o de conducta, y cualquier característica individual que se pueda medir de forma confiable.

**1.16.1 Historia de las competencias laborales:** Ante la importancia e interés que actualmente ha cobrado el tema de competencias laborales dentro de las organizaciones, pareciera que es de reciente aparición; sin embargo, su estudio se remonta al año 1973, fecha en que el Departamento de Estado Norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues este era un problema de permanente preocupación dentro de la institución. Fue entonces cuando David McClelland, profesor de Harvard, muy reconocido en ese momento como un experto en motivación, se hizo cargo del proyecto. Este estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral, tomando como variable fundamental el desempeño en el puesto de trabajo, de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, y luego de un largo período de estudio, se comprobó que hacerlo bien en el puesto de trabajo, estaba más ligado a características propias de la persona y a sus competencias, que a aspectos como los conocimientos y habilidades. Ambos criterios utilizados tradicionalmente como principales factores de selección junto con otros como la biografía y las experiencias profesionales (estos últimos relativamente creíbles y confiables). Por otra parte en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como: **“Critical Incident Technique”** (Técnica Crítica sobre Incidente), orientada a definir habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente. En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo Ingles e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando **técnicas activas** (simulaciones reales) para medir habilidades requeridas en los diferentes cargos; logrando así la unión entre el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de **eficacia**, es decir, que ya se inicia a reconocer a Recursos Humanos como el área responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados. Ya en 1988, se presenta un proyecto fruto del estudio de varios años sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Dicho proyecto, se presenta a la **Asociación Española de Personal (AEDIPE)** y de aquí se cambia el término **“habilidades”** por **“competencias”**, iniciando su difusión con mucho éxito.

**1.16.2 La Motivación y su Relación con el Origen del Método de Competencias Laborales:** Los motivos impulsan a las personas a realizar cosas; cuando se satisfacen provocan placer, lo cual establece en el individuo una necesidad a seguir satisfaciéndolos, condicionando su conducta y determinando sus competencias. Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos; en tal sentido, mediante el manejo de motivación, el administrador puede operar todos los elementos que aporta, afín de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de esta se sientan más satisfechos y logren su realización, en tanto se controlen las otras variables de la producción. Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

**1.16.3 Los tres sistemas importantes de Motivación Humana según David McClelland:** Básicamente un motivo puede darse cuando se piensa acerca de un objetivo con frecuencia; es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales. Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos, han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano:<sup>65</sup>

**a. Los Logros como Motivación:** Históricamente, la primera en ser intensamente investigada fue la motivación por el logro, y a medida que se fue progresando en la investigación, resultó evidente que podría haber sido mejor denominada el **motivo de eficiencia**, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor, lo cual implica a su vez, algún estándar de comparación interno o externo. Mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output con el mismo trabajo o lo mejor de todo, obtener un mayor output con menos trabajo. De esta forma las personas con alta motivación al logro, prefieren actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase, ya que no son atraídos y por lo tanto, no trabajan más duro por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras. Esto se da en trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta orientación al logro, prefieren tener responsabilidad personal por el resultado; así la necesidad de logro está definida por personas con deseos de llevar a cabo algo difícil como: dominar, manipular u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas, es decir, "hacer cosas" lo más rápido e independientemente posible, superar obstáculos y conseguir un alto estándar, sobresalir por sí mismo, rivalizar y sobrepasar a otros e incrementar el amor propio mediante un afortunado **ejercicio del talento**.

**- Indicadores de la Necesidad de Logro:**

- Traza metas retadoras, tratando de sobrepasar los estándares existentes.
- Encuentra nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.
- Desea asumir responsabilidad personal.
- Busca información y cambia su comportamiento basado en retroalimentación con el fin de optimizar el desempeño.

---

<sup>65</sup> Alles, Marta Alicia. "Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias". Editorial Garnica, S.A. Argentina, 2000. Pág. 53



- Escoge a los expertos por encima de los amigos para trabajar conjuntamente.

**b. El Poder como Motivación:** La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo, representa una preocupación de impactar sobre la gente y también sobre las cosas; por eso los altos niveles de motivación hacia el poder, están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación. Sin embargo, desde que la competencia y particularmente las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder, varía grandemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables. La necesidad de poder refleja el deseo del individuo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros. Las personas con gran necesidad de poder, quieren trabajar y están interesadas en la disciplina y el respeto a sí mismo; se esfuerza activamente por ganar o mantener el control sobre otros, ordenando, discutiendo, convenciendo, amenazando o castigando.

**- Indicadores de la Necesidad de Poder:**

- Busca la posición de liderazgo.
- Influye en otros con el fin de lograr sus tareas.
- Actuará como guía o mentor "superior" para con los demás.
- Participa activamente en políticas organizacionales.
- Busca, retiene y utiliza información para controlar a los demás.

**c. La Pertenencia como Motivación:** Esta motivación se deriva de la necesidad de estar con otros. Las personas con una necesidad de afiliación, prefieren pasar más tiempo manteniendo relaciones sociales, uniéndose en grupos y deseando que los demás los quieran; por lo que hay referencias a los lazos familiares, las discusiones amistosas, las visitas, las reuniones, las fiestas o salidas informales.

**- Indicadores de la Necesidad de Pertenencia:**

- Utiliza a las amistades como un criterio para invertir en el tiempo.
- Se mantiene en contacto con la gente por medio de llamadas telefónicas, visitas o cartas.
- Antepone la gente a sus tareas escogiendo a los amigos antes que a los expertos para trabajar conjuntamente.
- Trabaja mejor en pequeños grupos que solo.
- Goza siendo cooperativo.

Las competencias pueden relacionarse con el desempeño, donde se encuentran contenidos los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos suscitados por una situación determinada, sirviendo para predecir unas conductas que, a su vez, predicen el desempeño concreto. Las competencias incluyen una intención, una acción y un resultado:

**-Motivo:** Necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona, ya que produce placer.

**-Rasgo de Carácter:** Predisposición general de conducirse o reaccionar de un modo determinado.

**-Concepto de Uno Mismo (actitudes o valores):** La persona dice lo que piensa, lo que valora, lo que hace o lo que está interesado en hacer.

**-Conocimientos:** Hechos o procedimientos, tanto técnicos como interpersonales.

**-Capacidades Cognoscitivas y De Conducta:** Pueden ser ocultas (razonamiento deductivo) u observables (escuchar activamente).

Las competencias se diferencian en la medida que pueden desarrollarse, ya que el contenido de conocimientos y las capacidades conductistas son más fáciles de aprender que modificar las actitudes y los valores, pues resultan más difíciles. Aunque cambiar los motivos y los rasgos de carácter es posible, pero el proceso de lograrlo resulta largo, costoso y difícil.

**1.16.4 Tipos de Competencias:** Las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, ya que es necesario tener ciertas cualidades personales que le permitan realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona. Las competencias son individuales, en cuanto que cada persona tiene sus propias competencias, no son copiables o imitables, porque son medibles en cuanto que se pueden identificar a través de instrumentos de medición confiables científicamente. Las competencias se pueden clasificar en:

COMPETENCIAS DIFERENCIADORAS	COMPETENCIAS UMBRAL
<ul style="list-style-type: none"><li>• Son aquellas características que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias, las que han caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior.</li></ul>	

Existen diversas clasificaciones según distintos autores, sin embargo la clasificación más común es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño:

**a. Competencias Relacionadas con el Saber:** Conocimientos técnicos y de gestión.

**b. Competencias Relacionadas con el Hacer:** Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.

**c. Competencias Relacionadas con el Ser:** Aptitudes, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Desde otro punto de vista, se han clasificado las competencias como:

- **Primarias:** Si se identifican en forma independiente.
- **Secundarias:** Cuando son el resultado de la interrelación de varias, algunas asociadas al comportamiento, otras a la personalidad y otras más al conocimiento.
- **Competencias Clave de la Organización (Core-Competences):** Son aquellas características organizacionales que la hacen inimitable, que aportan ventaja competitiva a la organización.

**1.16.5 Desarrollo de Competencias:** Las competencias permiten agregar valor a los procesos organizacionales, por lo que es importante saber que no todas las competencias se pueden desarrollar o aprender, por lo que aquellas que se han identificado como fundamentales, deberán observarse en los procesos de selección de personal; entre estas están: rasgos de personalidad, autoconcepto, valores, etc. No se debe pretender por ende como tradicionalmente se ha hecho lograr cambios en estos aspectos mediante programas de capacitación. Existen otras competencias que se pueden desarrollar como: conocimientos, experiencia y algunas destrezas, las cuales sí pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo.

**1.16.6 Ventajas del Método basado en Competencias Laborales:** Las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano, por lo que generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo, son estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales. El enfoque de competencias laborales aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas, pues las nuevas líneas en materia de vinculación de personal efectivo, se escriben sobre el cumplimiento de perfiles basados en competencia. La simplificación en las complejas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos, se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia, antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia. La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias disponibles que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar y por tanto de las acciones de formación requeridas. Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, solo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores. Lo anterior se ve reflejado en la mayoría de empresas que invierten de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial. Es así como la **gestión por competencias**, además de suplir estas lagunas, aporta innumerables ventajas como:

- **La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.**

- El desarrollo de equipos que posean competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La evaluación del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo, tomándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o con las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

1.16.7 Restricciones del Modelo de Recursos Humanos basado en competencias Laborales: Aquí se encuentran la resistencia al cambio y el miedo a la grúa.

a. **Resistencia al Cambio:** Es una conducta natural del ser humano ante cada situación e cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista de alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo descoloca o molesta y si no revierte esa actitud en ese punto, pasa a resistirse.

b. **El Miedo a la Grúa:** El valor de los recursos que han sido invertidos en capital físico por un inversionista, se puede recuperar a menudo fácilmente más adelante (a través de una reventa); sin embargo, el capital humano como forma parte del sistema nervioso de de un individuo específico, no puede ser poseído así por separado a parte del cuerpo vivo, por lo que el capital humano por sí mismo no se puede comprar o vender directamente en el mercado. Si un empleado elige renunciar a su trabajo, quizás debido a una oferta de mucho más alto pago o a una firma competente en la misma industria, entonces cualquier inversión pasada que el empleador pudo haber hecho para aumentar las habilidades del trabajador se pierde para la firma a minuto que el trabajador sale por la puerta de la empresa. La única persona que puede invertir en Capital Humano con la confianza completa de que no lo privarán arbitrariamente de sus frutos en el futuro sin la remuneración, es el mismo individuo, pues es quien hace la inversión.

## 1.17 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS LABORALES:

1.17.1 **Cómo se aplica el concepto de Competencias Laborales a la Gestión de Recursos Humanos:** Las palabras claves y las expresiones que se repiten constantemente en los diarios y revistas especializados, en general coinciden en un punto: **La tendencia a valorizar y potenciar a las personas, al ser humano.** Un modelo que se viene delineando como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos es el de **la Gestión por Competencias;** ya que se trata de una nueva tendencia de administración del recurso humano, de tal manera que posibilita la

información del capital intelectual de una empresa o institución. Desde el siglo XV el verbo “competir”, significó “pelear con”, generando sustantivos como **competencia**, **competidor**, y el adjetivo **competitivo**. En el contexto actual, **COMPETENCIAS** son: “**Comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, haciéndolas más eficaces en una determinada situación**”.<sup>66</sup> También se puede designar a las **COMPETENCIAS** con las siglas **CHAI** (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que puestas en acción, diferencian a unas personas de otras. “Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América, han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una **herramienta para mejorar la productividad y mantener el clima positivo en las relaciones con sus colaboradores**. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización; haciéndose evidente así la tendencia de revalorización del aporte humano a competitividad organizacional”.<sup>67</sup> Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización: **selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción**. La implementación de un sistema de recursos humanos basado en competencias laborales, pasa por la definición de **competencias clave para la organización**; ya que una puesta en común con la participación de los trabajadores (no siempre todos), su aplicación resulta importante en la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal. Así las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de test, cuando se presentan como **aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos**. Una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas. Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos humanos; por lo que los gerentes deben tomar conciencia de este hecho e incorporar **la gestión por competencias** en sus organizaciones, pasarán al frente y constituirán la vanguardia abriendo caminos antes que otros.

**1.17.2 Premisas Básicas del Modelo Gestión por Competencias:** Al establecer este modelo, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales, y que a su vez deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos, siendo las siguientes:

- **Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos, y que cada puesto de trabajo existente en la empresa, tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.**
- **Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.**

---

<sup>66</sup> **Ibidem.** Alles, Marta. Pág. 75

<sup>67</sup> **Ibidem.** Alles, Marta. Pág. 76

- Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

**1.17.3 Etapas en la Implementación del Modelo Gestión por Competencias:** El proceso para identificar las competencias necesarias para cada puesto de trabajo, se realiza mediante la identificación de las competencias que poseen los mejores trabajadores (trabajadores estrella) y se convierten en el referente del mejor desempeño. De aquí se deriva el **perfil de competencias** bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad. Sin embargo, no todas las competencias que se requieren en la organización se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores; pues no resulta suficiente, ya que hace falta que **la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación.** Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de las competencias, porque consultarlos es necesario pero no suficiente.

**La gestión por competencias**, es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

**a. Sensibilización:** Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo, por lo que la sensibilización de este público que busca un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Dicha sensibilización, podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Focus de discusión que tendrán como finalidad detectar las carencias del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

**b. Análisis de los Puestos de Trabajo:** Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa, que posee dos acciones fundamentales:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

**c. Definición del Perfil de Competencias Requeridas:** La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

**d. Evaluación Sistemática y Redefinición de los Perfiles:** El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia; así los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

## **1.18 LAS COMPETENCIAS CLAVE EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE CORTE CONDUCTISTA Y HUMANISTA:**

Las definiciones sobre las competencias clave centradas en el comportamiento, tienden a concentrarse en los factores de éxito en el desempeño, como características personales que definen un desempeño superior, relacionadas fuertemente con las presunciones de cada trabajo; algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo; de modo que, la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos. Al definir el modelo de competencias para la organización es fundamental la habilidad de encontrar aquellos comportamientos que mejor coadyuven al logro de los objetivos. Los pasos que generalmente se siguen en el establecimiento del modelo son:<sup>68</sup>

- a. Considerar los objetivos estratégicos de la empresa.
- b. Analizar la capacidad de la organización y de sus recursos.
- c. Estudiar la viabilidad económica financiera del modelo.
- d. Concebir y adoptar los principios y estructura de la Gestión Humana.
- e. Elaborar su modelo de competencias.
- f. Aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de la Gestión Humana.

Un punto sensible en el establecimiento del modelo de competencias radica justamente en la identificación y definición de las mismas, por tal efecto, las empresas disponen de un abanico de posibilidades; existen desde las metodologías que facilitan la participación de los trabajadores en la identificación de las competencias, hasta aquellas que ofrecen catálogos y diccionarios a elección de las directivas empresariales. Desde una perspectiva de análisis global, son notables algunas divergencias entre los enfoques de formación y el de gestión de recursos humanos por competencias, por lo que la formación por competencias básicamente considera los resultados y la aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes para alcanzarlos. Bajo el enfoque conductista, parecen ser suficientes los comportamientos y las conductas para alcanzar un desempeño “superior”.

**1.18.1 Contribución del Enfoque de Competencias a la Selección de Recursos Humanos:** Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira. De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el **Análisis Funcional (funcionalismo)** o, a partir de la definición de las competencias clave (**conductismo**) requeridas. Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevan a cabo la selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso. Estas variaciones puede resumirse en: **el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto, a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre**

---

<sup>68</sup> *Ibidem*. Irigoín, M. & Vargas, F. Pág. 120

competencias personales y competencias técnicas; e introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

¿Un candidato para un puesto o un candidato para la organización? Claramente este dilema se resuelve a favor de la organización. Lo que ésta precisa es alguien que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización. Aparecen así exigencias del tipo “lo que esta empresa necesita de su gente”, que diferencian perfectamente el perfil de los candidatos más allá de su capacidad técnica. Muchas organizaciones crean un modelo propio de las competencias clave y con esa referencia, escogen sus colaboradores. Usualmente el “modelo” de competencias llega hasta la definición de niveles y conductas esperadas en un grupo de no más de 6 ó 7 competencias. Este conjunto de competencias incluye también la descripción de los comportamientos conexos, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento. Este grupo de competencias se desagregan en un grupo más detallado o específico denominado subcompetencias, las cuales suelen expresarse en diferentes niveles, a cada uno de los cuales le corresponde un indicador de conducta. Los niveles de funcionalidad o niveles de profundidad y complejidad, pretenden describir el grado de desarrollo de la competencia en términos del alcance en su desempeño y la posibilidad de comprometer actividades como la planificación, la decisión por recursos o el trabajo de otros. Por ejemplo, para el indicador “**obtiene información relevante y la mantiene en formatos apropiados**”, se podrían considerar varios niveles de funcionalidad:

- **Nivel 1:** Maneja información general y de libre acceso, la registra totalmente en aplicaciones computarizadas.
- **Nivel 2:** Maneja información de alguna especialización y ocasionalmente restringida, la registra de acuerdo con su prioridad y reserva en diferentes aplicaciones computarizadas.
- **Nivel 3:** Maneja información de resultados y confidencialidad, decide los tipos de archivo para registro y ocasionalmente elabora reportes sobre lo actuado.
- **Nivel 4:** Maneja informaciones confidenciales, la incluye en archivos de acceso restringido y se ocupa de destruir las copias en papel.

**1.18.2 Competencias Poseídas y Competencias Desarrollables:** En muchos modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos ya poseen y que, por lo general son muy poco modificables, frente a aquéllas que adquieren y se pueden desarrollar:

**a. Las Competencias Poseídas,** están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su relacionamiento, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos, o se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere, o no se tienen. Entran en este grupo competencias del tipo: “**afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia ante retos, orientación al cliente, autoaprendizaje**”.<sup>69</sup> Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

---

<sup>69</sup> *Ibidem*. Irigoín, M. & Vargas, F. Pág. 126



**b. Las Competencias Desarrollables**, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc. Normalmente estas competencias se evalúan mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y/o ejercicios de aplicación práctica en el trabajo. En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias, la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores y en suma, en el orientador del proceso de selección y de gestión del talento humano.

**1.18.3 Psicología Humanista:** Es la corriente psicológica que nace como parte de un movimiento cultural y que pretende la consideración global de la persona y la acentuación en sus aspectos existenciales como la libertad, el conocimiento, la responsabilidad y la historicidad. Esta línea de estudio confiere un sólido soporte conceptual a la administración y desarrollo del potencial humano, encontrándose presente en la psicología industrial y organizacional, la psicología de la seguridad y la psicología preventiva. Fue liderada por Abraham H. Maslow, Carl Rogers, Fritz Pearls y otros, quienes contribuyeron al desarrollo de esta nueva visión psicológica del ser humano. El pensamiento que influyó en el surgimiento de esta corriente es muy amplio y podría resumirse como el que generaron todos aquellos que se han resistido a reducir la psicología y el estudio de los seres humanos a una mera ciencia natural. Las teorías de la personalidad que emergieron en esos momentos y que intentaron mostrar al ser humano más en función de sus motivaciones y necesidades que en función de sus patologías o determinaciones, fueron las de Gordon Allport y Henry Murray. Prontamente surgieron dentro de esta corriente enfoques teóricos y terapéuticos muy diversos extrapolando una serie de principios y énfasis sobre los cuales sienta sus fundamentos, divididos en cuatro componentes: <sup>70</sup>

**1°. Autonomía e interdependencia social:** La persona humana tiene una tendencia muy marcada a dominarse a sí misma y al medio ambiente para poder independizarse de sus controles externos. Es de esta autonomía que se deriva la responsabilidad social que cada persona tiene frente a sí misma y a la comunidad en la cual vive. La autonomía lo es en la medida que el ser humano vive inmerso en sistemas sociales que necesariamente significan interrelación social.

**2°. Autorrealización:** Esta necesidad de autorrealización es una tendencia en el hombre dirigida al objetivo de la conservación y desarrollo personal y a la independencia con respecto a controles externos. Esta autorrealización es concebida por algunos autores como objetivo de vida (Karen Horney, Abraham Maslow y Erik Fromm), en tanto que otros acentúan su carácter de proceso (Viktor E. Frank, Carl Rogers y Charlotte Buhler).

**3°. Tendencia hacia un sentido y una meta:** La vida humana se encuentra orientada hacia la realización de objetivos que la propia persona elige porque aspira a una vida plena y llena de significado por sus valores internalizados de su mundo cultural. Valores como libertad, justicia, dignidad, verdad, bondad, belleza y otros ofrecen

---

<sup>70</sup> Maisto, Albert A. "Psicología". 10ma. Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2001. Pág. 24

un horizonte de futuro a la persona. Encontrar un sentido a la propia existencia es importante para el crecimiento y desarrollo humanos.

**4°. Totalidad u holismo:** La persona humana es una totalidad o integridad con dimensiones biológicas, psíquicas, sociales, culturales y espirituales. El ser humano constituye una unidad en interrelación con su medio ambiente que tiene pleno sentido existencial.

### **1.19 PRÁCTICAS DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO EN RECURSOS HUMANOS:**

El objetivo de la selección efectiva es integrar las características individuales (capacidad, experiencia y demás) a los requisitos del puesto. Cuando la administración no logra una buena integración, tanto el rendimiento como la satisfacción de los empleados se ven afectados. En esta búsqueda por lograr la debida integración entre el individuo y el puesto, ¿por donde empieza la administración? La respuesta sería: en determinar las exigencias y los requisitos del puesto. El proceso de determinar las actividades de un puesto se llama análisis de puestos.

**1.19.1 Análisis de Puestos:** Se denomina Análisis de Puestos **“al procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas”**.<sup>71</sup> Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo). Como supervisor o gerente, por lo general se tratará de obtener uno o más de los siguientes tipos de información por medio de la realización de análisis de puestos:

- **Actividades del Puesto:** Por lo general se obtiene información sobre las actividades reales de trabajo desempeñadas o también se obtiene cómo, por qué y cuando un trabajador desempeña cada actividad.
- **Comportamientos Humanos:** Podría reunirse información también sobre comportamientos humanos tales como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluiría información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.
- **Máquinas, Herramientas, Equipo y Auxiliares utilizados en el trabajo:** Aquí se incluye información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica (como física o derecho) y los servicios proporcionados (como asesorías o reparaciones).
- **Estándares de Desempeño:** También se reúne información con respecto a los estándares de desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo), por medio de los cuales se evaluará al empleado en ese puesto.
- **Contexto del Puesto:** En este punto se incluye información referente a cuestiones como condiciones físicas del trabajo, horario del trabajo y el contexto social y organizacional; por ejemplo, en los términos de la gente con la que el empleado deberá interactuar normalmente. También podría incluirse aquí información referente a los incentivos financieros y no financieros que conlleva el empleo.

---

<sup>71</sup> Zepeda, F. **“Psicología Organizacional”**. Editorial Addison WESley Longman. México, 1999. Pág. 70

- **Requisitos de Personal:** Se reúne información con respecto a los requisitos humanos del puesto tales como los conocimientos o habilidades relacionados con el mismo (educación, capacitación, experiencia laboral, etc.), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc.) que se requieren.

#### 1.19.2 Pasos en el análisis de puestos:

- **Paso I:** Determinar el uso de la información resultante del análisis de puestos. Se empieza por identificar el uso que se le dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que se reúnan y la técnica que se utilice para hacerlo.
- **Paso II:** Reunir información sobre los antecedentes. A continuación, es necesario revisar la información disponible sobre los antecedentes, como es el caso de los organigramas, diagramas de proceso y descripciones del puesto. Los organigramas muestran la forma en que la posición en cuestión se relaciona con otros puestos y cuál es su lugar en la organización. El organigrama debe identificar el título de cada población y por medio de líneas que las conectan, debe mostrar quien debe reportar a quién y con quién se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique. Una tabla de proceso ofrece una comprensión más detallada del flujo de trabajo que la que se puede tener con un organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso muestra el flujo de insumos y productos del puesto estudiado.
- **Paso III:** Seleccionar las posiciones representativas para analizarlas. El siguiente paso es seleccionar varias posiciones representativas que serán analizadas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y cuando toma demasiado tiempo el análisis de, por ejemplo, las posiciones de todos los trabajadores de ensamblaje.
- **Paso IV:** Reunir información del análisis del puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.
- **Paso V:** Revisar la información con los participantes. El análisis de puestos ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto, esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y el superior inmediato del mismo. El verificar la información ayudará a determinar si ésta es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de "revisión" puede ayudar a obtener la aceptación del ocupante del puesto con relación a los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.
- **Paso VI:** Desarrollar una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición; es común que se desarrollen posteriormente. La descripción del puesto es una declaración por escrito que describe las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como las características importantes del mismo tales como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales,

características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o en el mismo documento que la descripción del puesto.<sup>72</sup>

**1.19.3 Usos de la información del análisis de puestos:** La información generada por el análisis de puestos se utiliza como base de varias actividades interrelacionadas de la administración de personal:

- **Reclutamiento y selección:** El análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta información es la base sobre la que se decide qué tipos de personas se reclutan y contratan.
- **Compensaciones:** También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Eso se debe a que la compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros; todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto.
- **Evaluación del desempeño:** La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.
- **Capacitación:** Se utilizará la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación.

**1.19.4 Selección de Personal:** El proceso de selección es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso, contribuyendo a largo plazo en la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la sociedad. Cabría aquí considerar no solo las necesidades de la organización, sino también las necesidades de su potencial humano y la satisfacción que el trabajador encuentre en el desempeño del puesto. La organización en que se realice la selección de personal, determina la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto, el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización. Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales y seccionales. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la plantación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad. La comparación entre dichas necesidades y el

---

<sup>72</sup> *Ibidem.* Zepeda, F. Pág. 83

inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular: <sup>73</sup>

- ¿Aquel nivel se va a seleccionar? (Ejecutivos, empleados, obreros)
- ¿Que requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Que posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo ( zona, potencia, ramo industrial similar)?
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?

De las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: **sus recursos humanos**.

**1.19.5 Principios de la Selección de Personal:** Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales:

**a. Colocación:** Parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionara en más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

**b. Orientación:** Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no es aceptado, simplemente se rechaza; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como

---

<sup>73</sup> *Ibidem*. Zepeda, F. Pág. 86

limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de su ocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, o así el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, etc. Si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decidida si pueden ser miembros de ella, lo menos que se puede hacer para corresponder es proporcionar orientación. Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común y que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisara el resultado. La verdad es que se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que sí se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos.

**c. Ética Profesional:** Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato. Si no es aceptado, el candidato se convierte en fuente de frustraciones que, pueden minar su salud mental y la de su familia, afectando negativamente a la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

**1.19.6 Elementos de la Selección Técnica:** Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana. El proceso para la selección se da en tres pasos:<sup>74</sup>

**a. Vacante:** Su definición literal es: **puesto que no tiene titular**; pero se entiende como la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra.

**b. Análisis y Valuación de puestos:** Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará. Pudiera decirse que una vacante es una pieza

---

<sup>74</sup> *Ibidem*. Zepeda, F. Pág. 94

faltante de una maquina. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. El análisis de puestos y su evaluación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

**c. Inventario de Recursos Humanos:** El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar los elementos que conocen la organización y de los cuales se conocen la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios. Esto disminuirá el periodo de entretenimiento y lo más importante, es que contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

**1.19.7 Instrumentos de selección:** Los instrumentos para obtener información del solicitante al empleo y pueden ayudar a la organización a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son adecuados para el puesto en cuestión. Algunos de los instrumentos de selección más importantes son:

- **Entrevistas:** Es el medio de selección que más se usa y del cual dependen las organizaciones para diferenciar a los candidatos. Desempeña un papel primordial en más del 90% de las decisiones de selección. La evidencia sugiere que las entrevistas son buenas para determinar la inteligencia del solicitante, su nivel de motivación y sus habilidades interpersonales. Cuando estas evidencias están relacionadas con el rendimiento laboral, la entrevista debe ser un instrumento valioso.
- **Pruebas Escritas:** Las pruebas escritas típicas son pruebas de inteligencia, aptitudes, capacidad e intereses. Las pruebas de capacidad intelectual, de capacidad mecánica y espacial, de exactitud de percepción y de capacidad motora han demostrado ser proyectoras con cierto grado de validez para muchos puestos operativos, especializados y semiespecializados en organizaciones industriales. Las pruebas de inteligencia son proyectoras razonablemente buenas para los puestos de supervisión. Sin embargo, la administración tiene la obligación de demostrar que las pruebas utilizadas guardan relación con el puesto. Como las características que tocan muchas de estas pruebas están bastante alejadas del rendimiento real del empleo mismo, no se han podido obtener coeficientes altos de su validez.
- **Pruebas de Simulación del Rendimiento:** Las pruebas de simulación del rendimiento han ido adquiriendo popularidad en los pasados veinte años. Sin duda, el entusiasmo por estas pruebas se deriva del hecho de que se basan en datos del análisis de puestos y, por tanto, deben satisfacer mejor el requisito de su relación con el trabajo que las pruebas escritas. Las pruebas de simulación del rendimiento están compuestas por conductas laborales reales y no por sustitutos, como sería el caso de las pruebas escritas. Las dos pruebas de simulación del rendimiento más conocidas son:

**a. Las muestras de trabajo:** son ideales para empleos rutinarios, mientras que las segundas son ideales para la selección del personal administrativo. Representan un esfuerzo por hacer una réplica de un puesto, en miniatura. Los solicitantes demuestran que tienen el talento necesario realizando las actividades. Mediante la preparación cuidadosa de muestras de trabajo, con base en los datos del análisis del puesto, se determinan los conocimientos, las

habilidades y capacidades necesarias para cada empleo. Después, cada elemento de la muestra de trabajo se equipara con un elemento correspondiente del rendimiento laboral. Una serie más compleja de pruebas de simulación del rendimiento, diseñadas en concreto para evaluar el potencial administrativo de un candidato, serían los centros de evaluación.

**b. Los centros de evaluación:** En los centros de evaluación hay ejecutivos de línea, supervisores y psicólogos especializados que evalúan a los candidatos mientras se someten a ejercicios, que duran entre dos y cuatro días, que simulan problemas reales que enfrentarían en su puesto. Con base en una lista de dimensiones descriptivas que tiene que satisfacer la persona que ocupa el puesto, las actividades pueden incluir entrevistas, ejercicios para resolver problemas internos, análisis de grupo y juego de decisiones empresariales.

- **Medición de la personalidad y los intereses:** Casi nunca es suficiente medir la habilidad física y mental de una persona para explicar el desempeño en el trabajo de la misma, ya que también son importantes otros factores como su motivación y habilidades interpersonales. Las pruebas de personalidad se utilizan para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación. Muchas de ellas son proyectivas; a la persona que se somete a la prueba se le presenta un estímulo ambiguo como podría ser una mancha de tinta o una imagen borrosa y se le pide que lo interprete o reaccione ante ello. Así también son las más difíciles de evaluar y usar. Un experto tiene que evaluar las interpretaciones y reacciones de quien se sometió a la prueba e inferir a partir de ellas su personalidad. Por lo tanto, la utilidad de estas pruebas para la selección supone el poder encontrar una relación entre algún rastro de la personalidad que se pueda medir (como la introversión) y el éxito en el empleo.
- **Los inventarios de intereses:** comparan los intereses de una persona con los de elementos en diversas ocupaciones. Por lo tanto, si una persona se somete a un Inventario Strong-Campbell, recibiría un informe que mostrara sus intereses en relación con los de personas que ya están en ocupaciones como las de Contador, Ingeniero, Gerente o Técnico en Medicina. Es posible que sean útiles en la planeación de la carrera, ya que tal vez una persona se desempeñe mejor en empleos que incluyan actividades en las que está interesado. Estas pruebas pueden ser útiles también como instrumentos de selección. Es claro que si se puede seleccionar a personas cuyos intereses son similares a los de los empleados de éxito en puestos para los que se desea contratar personal, hay más probabilidades de que los aspirantes tengan éxito en sus nuevas posiciones.

#### 1.19.8 Conceptos básicos de las pruebas:

- **Validez:** Algunas pruebas son más representativas de la conducta que deben evaluar que otras. Debido a esto, es mucho más difícil "probar" que algunas pruebas evalúan lo que deben medir, es decir, que son válidas. La validez de una prueba responde a la interrogante: ¿qué mide esta prueba? Con respecto a las pruebas para la selección de personal, el término validez con frecuencia se refiere a la evidencia de que la prueba está relacionada con el empleo, en otras palabras, que el rendimiento en la prueba es un predictor válido del desempeño subsecuente en el trabajo.



- **Criterio de validez:** Demostrar el criterio de validez se refiere básicamente a la demostración de que los que se desempeñan bien en la prueba también lo harán en el empleo, y que los que se desempeñan mal en la prueba, lo harán también en el empleo. Por lo tanto, la prueba tiene validez en la medida en que las personas con calificaciones más altas se desempeñan mejor en el empleo. En la evaluación psicológica, la forma de predecir es la medida que se está tratando de relacionar con un criterio, como sería el desempeño en el trabajo. El término criterio de validez proviene de esa terminología.

- **Confiabilidad:** Las calificaciones de las personas en esas pruebas han demostrado que pueden predecir la forma en que se desempeñarán. A fin de que cualquier prueba de selección sea útil, una empresa deberá estar segura de que las calificaciones en la prueba están relacionadas en una forma predecible con el desempeño en el trabajo. En otras palabras, es imperativo que se valide la prueba antes de utilizarla: la empresa deberá estar segura de que las calificaciones en la prueba son un buen medio para tener algún criterio como el desempeño en el trabajo. El proceso de validación requiere generalmente de la experiencia de un psicólogo industrial y es coordinado por el departamento de personal. El proceso de validación consta de cinco pasos:<sup>75</sup>
  - **Paso I:** Analizar el puesto.
  - **Paso II:** Escoger la prueba.
  - **Paso III:** Aplicar la prueba.
  - **Paso IV:** Relacionar las calificaciones de las pruebas con los criterios.
  - **Paso V:** Validación cruzada y revalidación.

**1.19.9 Instrumentos para la evaluación de competencias laborales:** Los instrumentos de evaluación se constituyen en la base del sistema de evaluación y certificación de competencias laborales, de su organización y planificación dependen sus resultados. Estos son elaborados por un equipo técnico conformado por expertos en la función productiva correspondiente, formados en la metodología de evaluación y certificación de competencias laborales y en la elaboración de instrumentos. El instrumento de evaluación es una herramienta destinada a documentar los aspectos a verificar y sus resultados, en relación con las habilidades, destrezas y conocimientos que poseen los trabajadores para desempeñar una función productiva, basándose en una norma de competencia laboral. El instrumento de evaluación se convierte en el referente a tener en cuenta para realizar la evaluación del desempeño, evitando así omitir la evaluación de aspectos operativos y tecnológicos que son indispensables para desempeñar una función productiva, o por el contrario medir otros aspectos que la norma de competencia laboral no contempla. El instrumento de evaluación está conformado por preguntas y ejercicios prácticos sobre actividades reales de la función productiva, para verificar las habilidades, destrezas y conocimientos en el desempeño de la persona.

---

<sup>75</sup> *Ibidem.* Zepeda, F. Pág. 112

**1.19.10 Alternativas para elaborar y aplicar instrumentos de evaluación:** Dentro de las alternativas para la elaboración y aplicación de los instrumentos de evaluación se pueden contemplar las dos siguientes:

**a. Elaborar el instrumento de evaluación:** Cada vez que se vaya a realizar la evaluación de una persona sobre una norma de competencia laboral, lo cual implica la necesidad de invertir mucho tiempo en su preparación, repitiendo gran parte del trabajo realizado por otros evaluadores sobre la misma norma de competencia laboral.

**b. Disponer de un banco de instrumentos de evaluación:** lo cual nos asegura agilidad en el proceso y disminución de los costos de evaluación y certificación.

**1.19.11 Beneficios de los instrumentos de evaluación:** A continuación se describen los beneficios que genera la utilización de los instrumentos de evaluación:

- **Permite al evaluador organizar y estructurar la evaluación** de cada uno de los aspectos operativos y tecnológicos indispensables para desempeñar una función productiva.
- **Permite la obtención de las evidencias** que involucren todos los criterios, los conocimientos y el rango establecidos en la norma de competencia laboral.
- **Facilita al evaluador la valoración** de cada una de las evidencias obtenidas en momentos diferentes, registrando si el candidato cumple o no cumple con cada uno de los enunciados previstos en el instrumento.
- **Permite documentar el proceso adelantado para la evaluación** del desempeño y los resultados obtenidos.
- **Facilita al evaluador la elaboración del plan de mejoramiento** para el evaluado, en caso de que haya lugar a ello.
- **Garantiza la objetividad del juicio** que emita el evaluador.

**1.19.12 Fuentes de Reclutamiento:** De no existir dentro del inventario el candidato deseado, ni estar en la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta la **fuentes de reclutamiento interna**, se manifiesta en la integración del personal de no ingreso; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares. Existen también las llamadas **fuentes externas de reclutamiento**, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En un país como Guatemala, con grandes problemas de subempleo y con grandes carencias de personal altamente calificado, es de importancia vital prestar atención a las fuentes de reclutamiento. Por esto, será determinante la efectividad y la anticipación del reclutamiento con que hayan sido planeadas las necesidades, esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entretenimiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. Los pasos en el proceso de reclutamiento son:

**a. Solicitud de empleo:** Una vez localizados los candidatos, estarán determinados por el ambiente en que sean recibidos, así como a la manera en que sean tratados, contribuyendo en alto grado a la impresión que se fomenta en la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

**b. Entrevista inicial o preliminar:** Aquí se pretende detectar que manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el decida si interesa seguir adelante con el proceso.

**c. Pruebas psicológicas:** En esta etapa del proceso técnico de selección, se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con requerimientos del puesto de las posibilidades del futuro desarrollo.

**d. Pruebas de trabajo:** Se refiere a poner a prueba al candidato al ponerlo a practicar según el puesto al que aplica, para verificar de manera personal sus capacidades, habilidades y destrezas físicas y mentales.

**e. Examen medico de admisión:** Este examen reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, afectando a los aspectos de desarrollo organizacional con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

**f. Estudio socioeconómico:** La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- **Proporcionar una información de la actividad social familiar**, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influían directamente en el rendimiento del trabajo.
- **Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo** en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- **Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.**

De manera general las áreas que se exploran son:

- **Antecedentes personales;** estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.
- **Antecedentes familiares;** nombre, estudio y ocupación padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (¿proviene de un hogar desavenido o bien integrado?), etc.
- **Antecedentes laborales;** puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
- **Situación económica;** presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos.

**1.19.13 Entorno del reclutamiento:** Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse los nuevos trabajadores, comprendiendo que los límites del ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo; de los cuales los elementos más importantes son:<sup>76</sup>

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

**1.19.14 Límites y desafíos del reclutamiento:** La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la organización, la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras organizaciones incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente. De lo anterior se da que el reclutador puede acudir a tres índices básicos:

**a. Indicadores económicos:** Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de todo el país.

**b. Actividades de reclutamiento de otras compañías:** Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa.

**c. Las ventas actuales de la compañía y sus metas:** Los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas, constituyendo un factor vital.

## **1.20 EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN EL METODO DE COMPETENCIA LABORAL:**

**1.20.1 Apoyo de las competencias hacia el proceso de selección de personal:** “Los sistemas de Gestión de recursos humanos basados en competencias facilitan la ejecución de la función de la administración del talento, entre ellas la **selección**. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira”,<sup>77</sup> de este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, porque facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo dicho proceso, pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso. Estas variaciones, pueden resumirse en:

- El cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para la organización.

---

<sup>76</sup> *Ibidem*. Zepeda, F. Pág. 148

<sup>77</sup> Werther, William. “Administración de Recursos Humanos”. 3ra. Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2001. Pág. 140

- Considerar la diferencia entre las competencias personales y competencias técnicas.
- Introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias en los candidatos.

Existe un dilema que surge en el proceso de selección de personal: ¿Se debe elegir un candidato para un puesto o un candidato para la organización? Claramente este dilema se resuelve a favor de la organización, porque lo que es preciso, es que alguien disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización; apareciendo de tal forma, exigencias del tipo “lo que esta empresa necesita de su gente es...”, que diferencia perfectamente el perfil de los candidatos más allá de su capacidad técnica o conocimientos. “Muchas organizaciones crean un modelo propio de las competencias clave y con esa referencia, escogen sus colaboradores”.<sup>78</sup> Los errores en los procesos de selección, supone cuantiosas pérdidas económicas, tanto para las empresas como para sus clientes, ya sea por la disminución de la productividad o por el aumento del costo, puesto que la eficiencia de la empresa se resiente. Para los profesionales reclutados a través de un mal proceso de selección, la experiencia además de ser negativa, cuenta con la circunstancia agravante de la pérdida de tiempo para ambas partes. La selección por competencias se basa en diferentes factores, definiendo y gestionando la realidad laboral, tomando en cuenta el rendimiento profesional, las características de personalidad y su expresión en las relaciones de trabajo; buscando así las habilidades y competencias de la persona más idónea para el puesto. En la actualidad se busca evitar errores que le cuesten al candidato (tiempo, dinero y falsas expectativas) y a la empresa tiempo y dinero perdido por un mal proceso de selección; de aquí la necesidad de contar con un proceso que permita realizar una selección de personal competente de acuerdo a las nuevas necesidades del ambiente competitivo. Sin embargo, para realizar una selección por competencias, es necesario que la persona encargada de este proceso, aplique adecuadamente las herramientas tradicionales de la selección de personal, tales como: la **entrevista, evaluación psicométrica y psicológica, evaluación del potencial, entre otras**. Si no se utilizan adecuadamente dichas herramientas, siempre se estará propenso a cometer los mismos errores pero con otro nombre, por lo que se deberá estar convencido y comprometido con el proceso de selección.

El Método de Competencias Laborales no puede ser tomado como una tendencia pasajera en administración de personal, ya que siempre se ha realizado el proceso de selección tomando en cuenta el perfil del puesto; sin embargo, no se había tomado en cuenta los factores de forma integral como **actitud, conocimientos y habilidades** que el puesto demanda y que el candidato deberá cubrir; por lo que este enfoque integral es el que hace que el Método de Competencias contribuya grandemente al proceso de selección de personal. Es importante recalcar que las competencias van más allá de los conocimientos, porque tanto estos como las habilidades, son un factor mínimo necesario, pero no suficiente para desempeñar un trabajo eficientemente, por lo que el objetivo primordial del modelo por competencias no es el desarrollo de la persona, sino lograr que la empresa sea competitiva.

---

<sup>78</sup> Reyes Ponce, Agustín. “Administración de Personal por Competencias”, 2da. Edición. Editorial Prentice Hall. España, 2001. Pág. 203

**1.20.2 Selección por Competencias:** Para realizar un proceso de Selección de Personal por Competencias especialmente si se está seleccionando personas jóvenes, deben definirse además de las competencias necesarias, aquellas otras que puedan ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias. Un resumen que se puede utilizar como guía para dicho proceso, es el proceso que proporciona la autora francesa Claude Levy-Leboyer:

- Analizar los perfiles en función de las competencias.
- Elaborar los informes de los candidatos finalistas en relación con las competencias definidas.
- Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias.
- Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se puedan desarrollar.
- Eliminar parámetros inútiles, ya que un esquema simple no solo facilita la tarea, sino que ayuda a un mejor resultado.
- Definir los perfiles de forma confiable y realista.
- Elaborar casos situacionales y test de situación pertinentes.
- Planificar la movilidad de las personas (rotación de puestos), teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación.

**1.20.3 Pasos para la Selección por Competencias:** Se han de tomar en cuenta 4 pasos en este proceso:

**-Primer Paso:** Para detectar las competencias claves para el puesto, se debe tener en claro:

- La visión y la misión de la empresa.
- Los objetivos del negocio y el plan de acción.
- La visión de la alta dirección.
- La cultura de la empresa y su estilo.

**-Segundo Paso:**

- Detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación con un desempeño superior en el trabajo.

**-Tercer Paso:** Utilizar nuevas herramientas:

- Nuevo formato de entrevista.
- Manual de competencias.
- Dinámica grupal.

**-Cuarto Paso:**

- Seguimiento de comportamiento de las competencias observadas en la selección.

**1.20.4 Las Competencias Dominantes:** Cada organización deberá definir las competencias que desea y decidir a partir de ahí cómo implementará todo el proceso; también es de importancia definir las competencias dominantes para focalizar sobre ellas, las preguntas de las entrevistas. **“Las Competencias Dominantes** son aquellas que cada

empresa define como imprescindibles para el puesto a cubrir".<sup>79</sup> Aquellas empresas que no trabajen bajo el modelo de competencias, pueden utilizar este esquema de trabajo a la hora de seleccionar, tomando aquellas competencias que les interese evaluar y utilizando el método propuesto.

1.20.5 ¿Cómo aplicar las Competencias en el Proceso de Selección?: Estos son los pasos que se deben seguir para un proceso de selección por competencias:

- a. Definir claramente las competencias necesarias, buscando las características personales de excelencia.
- b. Realizar entrevistas sobre incidentes críticos.
- c. Realizar preguntas para detectar competencias, teniendo como objetivo fundamental, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y aplica.
- d. Base de datos de competencias, en donde se recaban competencias de otras organizaciones y puestos similares, como elementos de consulta.

Con estos 4 pasos se identifican competencias en los 4 niveles de calificación y las conductas asociadas; siendo los siguientes:<sup>80</sup>

**-Alto o Desempeño Superior:** Es una desviación por encima del promedio del desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanza el nivel promedio en una situación laboral.

**-Bueno:** Por sobre el promedio.

**-Mínimo:** Necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido, significa un nivel "mínimamente aceptable" de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado, de lo contrario no se considera competente para el puesto.

**-Insatisfactorio:** Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si esa competencia no es necesaria para el puesto, no será necesario indicar nivel.

Las competencias deben estar estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto. En la elaboración de un perfil por competencias, deben definirse claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia; ya que estas competencias son diferentes por empresas y dentro de una misma empresa pueden ser diferentes por áreas y puestos. Existen diversas herramientas que ayudan a obtener información sobre las competencias de una persona:

- **Assessment Center (dinámicas de grupo y role playing).**
- **Entrevista Focalizada BEI**
- **Entrevista Situacional**
- **Pruebas de Trabajo**
- **Test de actitudes**
- **Test de Personalidad**

---

<sup>79</sup> **Ibidem.** Reyes Ponce, Agustín. Pág. 205

<sup>80</sup> **Ibidem.** Reyes Ponce, Agustín. Pág. 206

- Test de Habilidades
- Escalas de Valoración Laboral y personal.
- Registros de Mejoramiento Continuo.
- Datos Biográficos
- Referencias
- Entrevistas Tradicionales (estructuradas y semi estructuradas).

#### 1.20.6 Beneficios de la Selección de Personal Basada en Competencias:

- Mejora la exactitud al seleccionar a los mejores candidatos contra la realización de un mal proceso de selección.
- Existe un mejor acoplamiento de persona-puesto.
- Reduce la rotación de empleados.
- Baja los costos del proceso de contratación.
- Acorta el período de desarrollo hasta lograr un completo desempeño de competencia.
- Genera más altos niveles de productividad y contribución.

#### 1.20.7 Ventajas de la Selección de Personal Basada en Competencias:

- Las decisiones de selección se basan en medición de objetivos de comportamientos relativos al puesto.
- La estructura de entrevista minimiza los prejuicios o parcialidad del entrevistador.
- Los modelos de competencias proporcionan una planilla común a través de los entrevistadores para estandarizar los criterios, mediante los cuales los individuos son evaluados.
- El método de entrevista proporciona datos de competencias que permiten identificar factores que con otro método sería difícil de encontrar como: **Autoimagen, rasgos, motivos, valores, rol social, etc.**
- Las competencias sirven como un lenguaje común para todos los entrevistadores.
- Determina las necesidades de entrenamiento/desarrollo de la persona desde el momento de la contratación.
- Los modelos de competencia pueden ser utilizados como una herramienta de administración de desempeño para supervisar el desarrollo de nuevos empleados.

1.20.8 Nuevos Paradigmas del Proceso de Selección de Personal Basado en Competencias Laborales: Son 3 los paradigmas que rigen el futuro organizacional, se describen a continuación:<sup>81</sup>

a. **“No importa cómo se obtuvo el conocimiento, lo esencial es poseerlo”:** En nuestra era, el conocimiento no puede ser respaldado únicamente con la simple presentación de las credenciales que así lo sugieran. Los títulos no son garantía de sabiduría ni experiencia, sólo demuestran la culminación de un proceso de aprendizaje que habilita a la persona como profesional, pero no como experto. Si bien es cierto que durante el periodo de aprendizaje se exploran suficientemente bien las nuevas teorías y los nuevos modelos, e incluso son evaluados con un nivel

---

<sup>81</sup> *Ibidem.* Reyes Ponce, Agustín. Pág. 209



especifico de exigencia, no es menos cierto que nada garantiza que el conocimiento ha quedado como residente en aquel que experimenta al adiestramiento. Solo se ha cubierto un requisito de forma satisfactoria y existe evidencia de haber recibido la información, pero ninguna de su amplitud y utilidad. Es por ello, que en la selección del talento no debe ser una limitante el nivel académico, más sí la profundidad del conocimiento. Conocer suficiente de algo en concreto no puede ser restringido a la existencia de documentos que así lo avalen, es como suponer que alguien habla algún idioma tan sólo porque un diploma lo certifica como bilingüe. El conocimiento es un elemento inmensurable pero totalmente disponible, y más aún en un mundo globalizado donde con solo acceder con responsabilidad a Internet se abre un abanico de oportunidades, por citar un ejemplo. El saber en el siglo XXI, ha de ser medido por la amplitud, el alcance y el impacto que éste puede y debe causar en las organizaciones. Basados en esta premisa, los responsables de seleccionar deben establecer el proceso de perfeccionamiento y certificación del personal que posea el conocimiento de manera empírica y no formal, orientándolo al desarrollo de sus competencias y, a la vez, haciendo uso de su potencial. Evidentemente no todas las personas que poseen el conocimiento lo ponen en práctica o lo emplean en beneficio del proceso y la organización; pues dependiendo del nivel que se ha de ocupar en la empresa, no será suficiente seleccionarlo por el sólo hecho de saber.

b. **“El valor no está en saber, sino en lo que se hace con lo que se sabe”**: Como ya se ha dicho, poseer el conocimiento tampoco es suficiente; porque puede saberse mucho y a la vez ser un elemento completamente inútil para las organizaciones. Cuando el conocimiento no se pone en práctica, puede igualarse a no poseerlo. La selección del talento habrá de orientarse a investigar la capacidad creativa que posea el candidato, su elemento transformador sobre la base de la premisa **“el profesional es lo que el profesional hace, no lo que dice saber”**. Es precisamente en la práctica donde puede medirse la profundidad del conocimiento, donde se demuestra la factibilidad de transformar un hecho abstracto, una idea, en un hecho concreto capaz de ser medido y cuantificado. El personal que sea sometido a este paradigma, debe demostrar su capacidad de transformar el entorno, pues ha traspasado la barrera que exige ser **“eficaz” y “eficiente”** para convertirse en un ente **“efectivo”**. A la hora de traducir la teoría en la práctica, en cualquier situación, es posible observar otros elementos fundamentales en las competencias del individuo, pues de su rol de generador de ideas o soluciones basadas en el conocimiento pasa a convertirse en un **“ejecutor”** del programa, y es allí donde su destreza como líder de acción quedará demostrada.

c. **“Lo que se hace con lo que se sabe debe agregar valor”**: Basados en los dos planteamientos anteriores, podemos observar que de acuerdo al nivel de exigencia se van agregando elementos que conducen a orientar la búsqueda en un sentido distinto al tradicional. Si antes lo importante era el documento que certifica como conocedor, hoy lo importante es conocer; pero más allá de ello, el producto del conocimiento determina la profundidad del mismo. Sin embargo, se puede generar una respuesta sin que ésta cubra todas las expectativas que se desean, y es en ese preciso momento donde **“generar valor”** hace la distinción entre lo que se sabe y lo que se hace con lo que se sabe. Poseer el conocimiento y ponerlo en práctica para responder a un hecho inmediato tiene valor, pero no es suficiente para considerar que el individuo posee el talento que la empresa desea, de acuerdo a una búsqueda determinada. La demanda constante de personas que no se fusionen con la tarea ni con el proceso, serán eminentemente operativas; lo cual se ha incrementado en los últimos años. Se debe agregar valor en cualquier posición de la empresa de manera

constante y sostenida, de lo contrario el producto del conocimiento no trasciende, se pierde en el tiempo y esto merma la calidad del capital intelectual de la organización. La búsqueda del talento debe orientarse a aquellos individuos que son capaces de agregar valor a su gestión a través del producto de su conocimiento, siendo capaces de mejorar su entorno, transferir conocimiento y captarlo a la vez. El impacto positivo que el personal posea, imprimirá en la empresa la energía suficiente para alcanzar sus metas y objetivos con calidad.

Estos tres nuevos paradigmas no sugieren la ausencia de los títulos académicos, ya que de hacerlo se estaría restando importancia al esfuerzo y a la motivación de muchos profesionales; sin embargo, si cuestionan el hecho de dar predominio a este elemento sobre el que realmente importa a la organización. Las empresas no progresan por el simple hecho de contratar un talento diplomado en diferentes áreas, lo hacen por el producto eficiente, la respuesta eficaz y el resultado efectivo que su personal posea. Cuando se posee conocimiento, se pone en práctica y el resultado genera valor agregado, nos encontramos ante un personal de impacto estratégico con capacidades operativas que redundarán en beneficio de la organización; de lo contrario, estaremos alimentando una estructura ficticia basada en la presunción de un conocimiento por el simple hecho de estar certificado. Tal vez no será tan sencillo asimilar los nuevos paradigmas, pero será un error no hacerlo.

## **1.21 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES:**

**1.21.1 Las Evaluaciones:** En el proceso de selección de personal basado en competencias laborales, se utilizan diversos tipos de evaluaciones, las cuales ayudan a la persona encargada del proceso a determinar de una forma objetiva y confiable las competencias que una persona necesita para ocupar un puesto determinado. Entre las evaluaciones utilizadas en dicho proceso son:

- **Evaluaciones Técnicas**
- **Psicológicas de Administración Individual o Grupal**
- **De Potencial**
- **Los Assessment center**
- **De Idioma**

Las herramientas que se utilicen dependerán del caso, del tipo de posición a cubrir y del eventual postulante convocado. No hay un único método y la mayor habilidad que debe desarrollar un especialista de recursos humanos es detectar cuál o cuáles de ellos debe utilizarse en cada caso. "Independientemente de la personalidad, existe una cantidad de capacidades críticas que son innatas y adquiridas al mismo tiempo: **razonamiento lógico, el manejo del lenguaje, la resistencia física, la destreza manual, el oído musical, las habilidades en el cálculo, el sentido de espacio, y la acumulación de conocimientos y experiencias;** incluso atributos personales, por ejemplo: **la edad, las características étnicas, el género y la clase social,** que influyen en su conjunto".<sup>82</sup> Las evaluaciones de personalidad con frecuencia dicen mucho acerca del estilo único que una persona agrega a la función, que sobre su capacidad puede ejercer. Este tipo de evaluaciones serán útiles si son administradas por personas expertas y si a su

---

<sup>82</sup> **Ibidem.** Alles, Marta. Pág. 95

vez se incorporan las ventajas de las diferencias. Tener una empresa con personas “**idénticas**” desde el punto de vista de la personalidad, no es aceptable.

**1.21.2 Evaluaciones Psicológicas Individuales y Grupales:** El carácter de las pruebas psicológicas a aplicar no será eliminatorio en el proceso de selección, salvo en los casos en los que sean detectados posibles estados patológicos de los candidatos o se perciban anomalías o desviaciones en la media, de signo negativo y claramente incapacitado para el desempeño adecuado del puesto de trabajo. Este es el caso de cocientes intelectuales excesivamente bajos o de configuración de personalidad neurótica o psicótica, con bajos índices de control emocional; pero en todos los demás casos, las pruebas psicológicas serán un elemento informativo más a considerar para la candidatura final, utilizándose como elementos de contraste, de las impresiones generadas en las entrevistas y se tomarán en cuenta como información “**técnicamente afinada**” sobre el candidato. La información psicométrica derivada de la aplicación y valoración de los tests, constituye un elemento valioso para el conocimiento del candidato y el enriquecimiento de la imagen e impresión que de él se obtiene por otras vías. El informe de la evaluación psicológica debe ser analizado en comparación con el perfil requerido para la posición a ocupar. Ciertas características que pueden ser “**bajas**” mirando una evaluación, pueden ser también no ser requeridas para dicha posición. Por lo general, se aplica una batería estándar, organizada según la posición para la que se requiera esta evaluación.

**1.21.3 Evaluaciones de Potencial:** Comúnmente se utilizan pruebas similares a las que se utilizan en las evaluaciones psicológicas. Una prueba de potencial, busca cubrir aspectos que todavía están desarrollándose en las personas. Cuando se dice que un individuo potencialmente puede asumir situaciones de mayor complejidad, o cierta cuota de decisión, o que puede coordinar tareas o grupos, también se puede determinar qué tipo de capacitación específica o desarrollo debe recibir para lograrlo.

**-Escala de Valoración Laboral y De Mejoramiento Continuo:** Permite valorar en qué grado se posee un determinado rasgo o se manifiesta una conducta, reflejándose a través de ella los diferentes niveles de desarrollo alcanzados en cada una de las competencias objeto de evaluación, desde el que representa un bajo nivel de competencia, hasta niveles superiores en la misma. La escala puede ser utilizada para registrar los resultados de la observación y valoración del desempeño por parte de supervisores, compañeros o subordinados. Esta escala es numérica, ya que señala mediante números diferentes grados, fijando las posibles posiciones en las que situaríamos el nivel de competencia.<sup>83</sup>

**1.21.4 Pruebas Psicométricas y Técnicas:** Las pruebas psicométricas y técnicas, son llamadas también **pruebas de idoneidad**; estas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de

---

<sup>83</sup> Echeverría, B. “Gestión de la Competencia de Acción Profesional”. Revista de Investigación Educativa. Puerto Rico, 2002. Pág. 38

trabajo. Los puestos de nivel gerencial, son con frecuencia, demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. Este procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias. Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal. A continuación se enlistan algunas:

**a. Pruebas Técnicas:** Pruebas de conocimientos técnicos o habilidades específicas en relación con el conocimiento, teniendo como finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y experiencia que el candidato posee. La ubicación de esta prueba, varía según el proceso de selección; pues en ocasiones es la primera instancia del proceso y en otros estará en la mitad.

**-Autoevaluación:** Es una técnica especialmente interesante para evaluar competencias laborales, cuando se da a ésta una función formativa. Consiste en hacer que el sujeto evaluado reflexione sobre sus ejecuciones en el puesto de trabajo y llegue a explicitar una valoración acerca de sus competencias. Cuando el trabajador participa de este modo en la evaluación, llegando a identificar por sí mismo qué competencias no ha alcanzado en el grado que requiere el puesto de trabajo, se encuentra más predispuesto y comprometido con su desarrollo, que cuando estas insuficiencias le son comunicadas por otras personas que ejercen el papel de evaluadores. La autoevaluación, suele apoyarse en algún protocolo inventario o cuestionario a través del cual se lleva al sujeto a reflexionar y valorar sobre una serie de aspectos relativos a su desempeño laboral. En este sentido, la aplicación periódica de los denominados cuestionarios de evaluación de competencias, tiene además el valor de propiciar en el sujeto la toma de conciencia sobre el desarrollo de sus competencias a lo largo del tiempo.

**-Coevaluación:** Es un proceso de evaluación mutua o conjunta de una actividad realizada entre varios acerca de aprendizajes individuales, mediante el cual el trabajo de cada participante es valorado por sus compañeros o compañeras en pequeños grupos dentro de la organización, permitiendo mejorar poco a poco el propio desempeño y el del grupo a través del análisis crítico y propositivo de intereses, necesidades, conductas, pensamientos, habilidades, destrezas, conocimientos, debilidades, aptitudes y actitudes desarrolladas a lo largo del tiempo laboral, en un clima de compañerismo, solidaridad y cooperación. Con la Coevaluación, se desarrollan habilidades para analizar de manera crítica el trabajo realizado por algún compañero con el fin de mejorar su desempeño, permitiendo también contrastar la apreciación realizada con la autoevaluación. Se utiliza para dar retroalimentación adicional sobre un desempeño, principalmente con respecto a liderazgo, preocupación por otros, efectividad en trabajo de grupo y aceptabilidad social; permitiendo al mismo tiempo, desarrollar la cooperación, compartir ideas, criticar la postura de otros y aprender de los demás. <sup>84</sup>

**b. Pruebas Psicológicas:** Se enfocan en la personalidad. Su validez es discutible, porque la relación entre la personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva.

---

<sup>84</sup> Ruano Carranza, Romeo Augusto. "Evaluación Educativa: Evaluar para Aprender". Edición Ministerio de Educación, Reforma Educativa. UNESCO Guatemala 2002. Págs. 43-45

- c. **Pruebas de Conocimiento:** Son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.
- d. **Pruebas de Desempeño:** Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.
- e. **Pruebas de Respuestas Gráficas:** Miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.
- f. **Pruebas de Idoneidad:** Constituye la técnica mas empleada, pues su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables.

El plan de evaluación, elaborado entre el candidato y el evaluador, define el proceso de recolección y valoración de las evidencias requeridas por las normas de competencia laboral, las técnicas y los instrumentos a utilizar y el cronograma. La recolección de evidencias debe ser planificada por el evaluador y consignarse en el plan de evaluación, estableciendo:<sup>85</sup>

- Norma y elementos que van a evaluarse o Titulación Laboral.
- Evidencias que se deben recoger.
- Técnicas e instrumentos a utilizar para recoger evidencias de desempeño, de producto y de conocimiento.
- Lugar y fecha acordados para recoger evidencias.

Si el plan de evaluación es modificado, dichas modificaciones deben ser también concertadas entre el evaluado y el evaluador; en ningún caso las acciones durante el proceso de evaluación, tienen carácter unilateral. El evaluador antes de iniciar el proceso debe tener claridad sobre:<sup>86</sup>

- La Titulación Laboral cuántas y cuáles normas tiene.
- La norma cuántos y cuáles elementos tiene.
- Las posibles situaciones complejas que los rangos de aplicación puedan generar.
- Cuántas y cuáles evidencias requeridas exige la norma.
- Posibles limitaciones de costos para obtener evidencias.
- Tiempo requerido para obtener evidencias.
- Claridad sobre las técnicas e instrumentos que se pueden y deben utilizar.
- Disponibilidad de formatos para registrar los resultados del proceso.
- Disponibilidad del Portafolio de Evidencias para cada candidato.

1.21.5 Descripción del Proceso de Evaluación: Las actividades que deben realizar el candidato y el evaluador, para la elaboración del plan de evaluación son:<sup>87</sup>

- El candidato y el evaluador, verifican el nombre de la norma, los elementos y los componentes normativos.
- Analizan los requerimientos de la norma y las evidencias a obtener.

---

<sup>85</sup> **Ibidem.** Irigoín, M. & Vargas, F. Pág. 153

<sup>86</sup> **Ibidem.** Irigoín, M. & Vargas, F. Pág. 154

<sup>87</sup> **Ibidem.** Irigoín, M. & Vargas, F. Pág. 155

- El evaluador establece las técnicas y los instrumentos que va a utilizar, según las evidencias que se van a obtener.
- El evaluador orienta al candidato a demostrar y aportar evidencias.
- El candidato presenta pruebas de su competencia laboral.
- El plan de evaluación, debe contener las firmas del candidato y del evaluador.

**1.21.6 Principios del proceso de evaluación y certificación:** El proceso de evaluación y certificación se soporta en tres principios fundamentales:<sup>88</sup>

- Validez:** Las evidencias recogidas durante el proceso de evaluación, deben corresponder con la norma de competencia laboral frente a la cual se evalúa una persona, proporcionando pruebas reales y ciertas; de manera que las técnicas e instrumentos utilizados correspondan a la metodología establecida.
- Transparencia:** El proceso de evaluación y certificación debe ser de libre concurrencia, sin barreras ni restricciones, accesible a toda persona, facilitando su participación en el momento que así lo requiera.
- Confiabilidad:** El proceso es confiable en la misma medida que las evidencias, recogidas por otros evaluadores en otros lugares, teniendo el mismo juicio.

**1.21.7 Evidencias en el proceso de evaluación de la competencia laboral:** Se refiere a las pruebas claras y manifiestas de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una persona posee y que determinan su competencia. Las evidencias en el proceso de evaluación de la competencia laboral pueden ser dos:

- Evidencias Previas:** Conocimientos, habilidades y destrezas relacionadas con la norma de competencia laboral en la que va a ser evaluada una persona, adquiridas a lo largo de la vida y que el candidato aporta al inicio del proceso de evaluación. Las evidencias previas aportadas por el candidato, lo motivan a continuar aprendiendo en forma permanente a lo largo de la vida, dado que recibe el estímulo al ser valoradas y aceptadas sin interesar cómo las obtuvo; su aceptación facilita la obtención de la certificación y flexibiliza la formación o capacitación. La presentación de evidencias previas no exime al candidato de una evaluación presente y a que el evaluador recurra a la obtención de evidencias actuales.
- **Aplicables al Desempeño:** Certificados de desempeño que describen las funciones específicas que realizó el candidato y que deben guardar relación con la norma de competencia laboral objeto de evaluación.
  - **Aplicables al Producto:** Diseños elaborados, obras construidas, patentes registradas, elementos y/o utensilios fabricados, contabilidades realizadas, redes instaladas, artículos escritos, videos que registran evidencias, entre otros.
  - **Aplicables al conocimiento:** Certificados de acciones de formación o capacitación, que especifican las competencias adquiridas en este campo.

---

<sup>88</sup> *Ibidem.* Irigoin, M. & Vargas, F. Pág. 157

**b. Evidencias Actuales:** Son los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que posee y demuestra el candidato con base en el plan de evaluación previamente concertado con el evaluador, mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de evaluación definidos para tal fin. Las evidencias previas y actuales se obtienen del desempeño, de los productos y de los conocimientos en el candidato.

- **De desempeño:** Son las habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes aplicados en la ejecución de una función laboral.
- **De Producto:** Es la demostración tangible, que resulta al ejecutar una función productiva, y su valoración se fundamenta en las condiciones del criterio de desempeño, es decir, lo previsto en manuales, instructivos, procedimientos u otros documentos, que aportan información que permita tener un referente para verificar las características que debe reunir el producto (dimensiones, color, textura, sabor, etc.)
- **De Conocimiento:** Son teorías, principios, conceptos e información relevante que una persona aplica para lograr resultados en su desempeño laboral. Las pruebas de conocimiento complementan las evidencias de desempeño y de producto referenciadas en la norma de competencia laboral.

**1.21.8 Criterios para valorar y aceptar evidencias:** Los criterios establecidos para valorar las evidencias previas o actuales durante el proceso de evaluación de las competencias laborales de una persona, deben aplicarse integralmente y no son mutuamente excluyentes, son tres:<sup>89</sup>

- a. Pertinencia:** Las evidencias deben corresponder con las evidencias requeridas en la norma de competencia laboral.
- b. Vigencia o actualidad:** Las evidencias deben garantizar que no son obsoletas debido a cambios tecnológicos o legislativos.
- c. Autenticidad:** Las evidencias deben garantizar que corresponden al candidato evaluado y no a otra persona; que las produjo el candidato solo y no con la participación de otras personas.

## **1.22 DIFERENCIA ENTRE LA EVALUACIÓN TRADICIONAL Y LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS:**

La evaluación por competencias no es un conjunto de exámenes; es la base para la certificación de competencia y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable, tanto para el trabajador, como para el empleador. Los sistemas tradicionales de evaluación suelen presentar todas o algunas de las siguientes características:<sup>90</sup>

- Evaluación asociada a un curso o programa.
- Partes del programa se evalúan a partir de las materias.
- Partes del programa se incluyen en el examen final.
- Aprobación basada en escalas de puntos.

---

<sup>89</sup> *Ibidem.* Irigoin, M. & Vargas, F. Pág. 159

<sup>90</sup> *Ibidem.* Irigoin, M. & Vargas, F. Pág. 169

- No se conocen las preguntas.
- Se realiza en tiempos definidos.
- Utiliza comparaciones estadísticas.

Por su parte, la evaluación de competencias laborales se define como un proceso de cuatro grandes pasos:<sup>91</sup>

- a. Definición de los objetivos.
- b. Recolección de evidencias.
- c. Comparación de evidencias con los objetivos.
- d. Formación de un juicio (competente o aún no competente).

Algunas características de la evaluación por competencias son:<sup>92</sup>

- Está fundamentada en estándares que describen el nivel esperado de competencia laboral.
- Los estándares incluyen criterios que detallan lo que se considera un trabajo bien hecho.
- La evaluación es individual, no compara trabajadores entre sí.
- Configura un juicio para el trabajador evaluado: competente o aún no competente.
- Se realiza preferentemente, en situaciones reales de trabajo.
- No se ciñe a un tiempo predeterminado para su realización; es más bien un proceso que un momento.
- No está sujeta a la terminación de una acción específica de capacitación.
- Incluye el reconocimiento de competencias adquiridas como resultado de la experiencia laboral; esta característica recibe el nombre de “reconocimiento de aprendizajes previos”.
- Es una herramienta para la orientación del aprendizaje posterior del trabajador; como tal tiene un importante rol en el desarrollo de las habilidades y capacidades de los evaluados.
- Es la base para la certificación de la competencia laboral del trabajador.

### 1.23 NORMAS SOBRE COMPETENCIAS LABORALES:

Las Normas sobre Competencias Laborales se convierten en un facilitador poderoso en la creación de un lenguaje común entre los diferentes actores, en los procesos de formación y capacitación en la empresa. Definen un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente. Es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral. En este sentido las NCL están en la base de varios procesos dentro de la gestión de los recursos humanos: el de selección, el de formación, el de evaluación y el de certificación. Un estándar de competencia puede brindar un criterio fundamental en la selección del personal para un espectro variado de ocupaciones en la empresa, más que para un puesto de trabajo. Es fundamental en la elaboración de los currículos

---

<sup>91</sup> *Ibidem.* Irigoín, M. & Vargas, F. Pág. 170

<sup>92</sup> *Ibidem.* Irigoín, M. & Vargas, F. Págs. 171-172



de formación, establecer los elementos de competencia, las evidencias y criterios de desempeño que pueden convertirse en orientadores para la especificación de objetivos de formación y objetivos de aprendizaje. Los empresarios sabrán qué esperar de un programa de formación basado en una norma de competencia, de igual forma los trabajadores sabrán cuál será el contenido formativo a partir de las **NCL**. La evaluación de la competencia laboral adquiere una dimensión mucho más objetiva cuando es realizada contra una **NCL**, porque de este modo el desempeño se verifica en relación con el contenido de las **NCL**, obviando eventuales elementos subjetivos. Los trabajadores pueden conocer el contenido ocupacional de la norma contra la cual serán evaluados, mientras la certificación ocupacional se efectúa también en referencia a las **NCL**. De este modo el certificado le imprime un valor de posesión quien lo obtuvo centrado en la descripción de sus competencias a partir de una norma. Así, los trabajadores exhibirán acreditaciones acerca de lo que saben hacer, no solamente de las horas de formación y del nombre de los cursos a los que asistieron.

**1.23.1 El nivel de competencia:** Las **NCL** están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo, que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía.; tales grados representan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño. En el sistema de normalización y certificación de competencias, los niveles se han estructurado a partir del análisis de las funciones productivas. Su intención es la de crear un marco de referencia lo suficientemente amplio para conservar un sentido de flexibilidad y mantener las posibilidades de los individuos para transferir sus competencias a nuevos contextos laborales. La definición de niveles de competencia, hace parte de las estructuras de los sistemas normalizados de certificación de competencia laboral, pues su utilización permite visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes calificaciones que se presentan en cinco niveles:<sup>93</sup>

- **Nivel 1:** Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.
- **Nivel 2:** Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual.
- **Nivel 3:** Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales desarrolladas en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía, que a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.
- **Nivel 4:** Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas, llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal.
- **Nivel 5:** Competencia que conlleva la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas, en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal

---

<sup>93</sup> **Ibidem.** Villavicencio, Daniel & Salinas, Mario. Pág. 55

muy importante y con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales; requiriendo de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

**1.23.2 Las áreas ocupacionales:** La ruptura con la tradicional tendencia de elaborar descripciones ocupacionales a nivel de puestos de trabajo, ha facilitado una nueva opción para clasificar y describir las ocupaciones a partir de áreas ocupacionales. Estas son agrupaciones generales de ocupaciones afines que comparten los principios técnicos y científicos o los ámbitos sectoriales en los que se realiza el trabajo. Varios países han desarrollado una clasificación del mercado de trabajo basada en grandes áreas ocupacionales, siendo el factor común de tales áreas, la representatividad sobre un grupo de ocupaciones afines que, implican el desempeño en ámbitos, con materiales, relaciones y conocimientos de base similar. Para establecer áreas profesionales, se toman como base los estudios sectoriales y el repertorio de ocupaciones. Estos insumos se agrupan por procesos de trabajo y contenidos formativos comunes, de modo que las ocupaciones que presenten similitudes podrán conformar un Área Profesional.

**1.23.3 Clasificación de Ocupaciones:** Es un sistema de clasificación de datos e informaciones sobre las ocupaciones que facilita un marco para el análisis, la agregación y la descripción de los contenidos del trabajo, así como un sistema de niveles y áreas para ordenar las ocupaciones en el mercado de trabajo. Una ocupación es entendida como **“un conjunto de empleos cuyas tareas presentan una gran similitud”**.<sup>94</sup> A su vez, un empleo se define como **“un conjunto de tareas asignadas a una sola persona”**.<sup>95</sup> El nivel de competencias es función de la complejidad y la diversidad de las tareas, por lo que la especialización de las competencias, se relaciona con la amplitud de los conocimientos exigidos, los útiles y máquinas utilizadas, el material sobre el cual se trabaja o con el cual se trabaja, así como la naturaleza de los bienes y servicios producidos. Los llamados **grandes grupos** conforman el nivel más general de agregación, siendo los siguientes:

- a. Miembros del poder ejecutivo, cuerpos legislativos, personal directivo de la administración pública y de empresas.
- b. Profesionales científicos e intelectuales.
- c. Técnicos y profesionales de nivel medio.
- d. Empleados de oficina.
- e. Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados.
- f. Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios y pesqueros.
- g. Oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y de otros oficios.
- h. Operadores de instalaciones, operarios de máquinas y montadores.
- i. Trabajadores no calificados.
- j. Fuerzas armadas.

---

<sup>94</sup> *Ibidem*. Irigoien, M. & Vargas, F. Pág. 192

<sup>95</sup> *Ibidem*. Irigoien, M. & Vargas, F. Pág. 193

En estas clasificaciones ocupacionales se encuentran los grandes grupos definidos como **áreas de desempeño**; es decir, desaparecen las connotaciones de nivel educativo en la definición del área de competencia, definiendo y asociando el nivel de competencia a factores como: **la complejidad del desempeño laboral, los conocimientos que requiere la ocupación, el nivel de ocupación requerido, la autonomía, el grado de supervisión recibida, la responsabilidad por verificar el trabajo de otros, la capacidad de decisión sobre materiales y procesos, entre otros**. Cada vez más se ha potenciado la capacidad de las clasificaciones ocupacionales como un instrumento para lograr un marco comprensivo de las competencias laborales en el mercado. Actualmente se ha perfeccionado una matriz de clasificación de ocupaciones con nueve áreas de desempeño y cinco niveles de competencia, la que además de facilitar las comparaciones y análisis estadísticos, presenta una gran utilidad para el desarrollo de programas de orientación ocupacional y descripción del mercado de trabajo.

**1.23.4 Matriz de competencia laboral:** Al elaborar un cuadro de doble entrada, en el que los niveles de competencia se representen en las filas y las áreas de competencia en las columnas, se configura una matriz de competencias laborales. El cruce entre niveles de competencia y área de competencia define subáreas de competencia; allí se pueden ubicar calificaciones profesionales conformadas por conjuntos de unidades de competencia básicas, genéricas y específicas. El área de desempeño está relacionada con el tipo de actividad que ha de realizarse para cumplir con un propósito ocupacional; de tal modo que las áreas de desempeño se manejan relacionadas con el proceso de manufactura, la operación de equipos de transporte, el apoyo administrativo y logístico de los procesos productivos, las ciencias sociales, la creación artística o el cuidado de la salud o los servicios. Esta matriz adopta el concepto de nivel de cualificación que comprende una combinación de factores requeridos para el desempeño de una ocupación tales como: **cantidad y tipo de educación, entrenamiento o experiencia requeridos para su desempeño, complejidad de las funciones y grado de autonomía y responsabilidad propias de la ocupación**. Se incluye a continuación la definición de los niveles de cualificación en la matriz de ocupaciones:<sup>96</sup>

- **Nivel A:** Para el acceso a estas ocupaciones se requiere haber cumplido un programa de estudios universitarios a nivel de licenciatura, grado profesional, maestría o doctorado. Las funciones suelen ser muy variadas y complejas, su desempeño exige alto grado de autonomía, responsabilidad por el trabajo de otros y ocasionalmente, por la asignación de recursos.
- **Nivel B:** Estas ocupaciones demandan usualmente, estudios técnicos o tecnológicos; incluye ocupaciones con responsabilidad de supervisión y aquellas que requieren de aptitudes creativas y artísticas. Las funciones son, por lo general, muy variadas y para su desempeño se exige un apreciable grado de autonomía y juicio evaluativo; respondiendo frecuentemente por el trabajo de terceros.
- **Nivel C:** Las ocupaciones de este nivel, por lo general, requieren haber cumplido un programa de aprendizaje, educación básica secundaria, cursos de capacitación, entrenamiento en el trabajo o experiencia. Las funciones involucradas en estas ocupaciones combinan actividades físicas e intelectuales, en algunos casos complejos; las actividades desarrolladas suelen ser variadas y cuentan con algún nivel de autonomía para su desempeño.

---

<sup>96</sup> *Ibidem*. Irigoien, M. & Vargas, F. Pág. 195

- **Nivel D:** Para el acceso a las ocupaciones de este nivel, habitualmente se exige el mínimo de educación permisible, esto es, el equivalente al nivel primario. La experiencia laboral no es requerida o, en el mejor de los casos es mínima. Las funciones, en general, son sencillas y repetitivas, se refieren al desempeño de actividades fundamentalmente de carácter físico y exigen un alto nivel de subordinación.

**1.23.5 La normalización de competencias laborales con la gestión de calidad, bajo la norma ISO 9000:** Calidad es un término que se escucha con bastante frecuencia en el ámbito de la formación. Hacia los años 80, el tema de calidad en la formación se asoció con la provisión de una formación dotada de todas sus características intrínsecas, tales como: **docentes capacitados, medios didácticos pertinentes, ambientes educativos acondicionados, programas de formación actualizados, etc.** Más recientemente, las instituciones de formación han acogido los principios de la gestión de calidad para implementar la llamada **Gerencia de Calidad** y de este modo asegurar que los procesos de formación se desarrollen de una forma consistente y de acuerdo con un estándar de calidad. En tal sentido, un estándar de alta aceptación es **la familia de normas ISO 9000**; tales normas facilitan el desarrollo del concepto de gestión de la calidad y facilitan la instrumentación de un proceso de mejora continua en las organizaciones. **“La serie de normas ISO 9000 fue adoptada en 1987 por el Comité Europeo de Estandarización y luego asumida mundialmente por ISO en 1994”.**<sup>97</sup> La última versión de la norma data del año 2000.

El principio de la certificación bajo **la norma ISO** está basado en la revisión y el chequeo de la conformidad con la norma; ésta provee un método uniforme para la inspección de calidad. **“Las normas ISO se refieren fundamentalmente a los procesos, su consistencia y sistematicidad”.**<sup>98</sup> De ahí que se utilicen en relación con la gestión del proceso de formación profesional; aportando un método para estandarizar las actividades de la organización y dar fiabilidad a sus clientes sobre la calidad esperada de los productos y/o servicios. **Los estándares ISO** no se relacionan con las características intrínsecas al producto o servicio; se centran en la calidad de los procesos que provocan la elaboración de tal producto. El certificado de calidad es un claro mensaje para los clientes sobre la mayor probabilidad de encontrar la satisfacción a sus necesidades en una organización que se preocupa por desarrollar sus actividades en un marco de calidad total. Además, los procedimientos de certificación y las normas en sí mismas, representan un conjunto de criterios estandarizados que generan una especie de moneda común cada vez más extendida. Un certificado de calidad en **la norma ISO 9001** dice lo mismo a un cliente de una empresa Latinoamericana, Europea o de cualquier lugar del mundo. La estandarización lograda permite una señal positiva sobre las actividades de aseguramiento de la calidad que la certificación avala. Las normas de calidad, sin embargo, no aseguran por sí solas el mejoramiento de la gestión, la disminución de los desperfectos, el mejor relacionamiento con los clientes y el éxito global de la institución, sino que requieren de un marco de relacionamiento institucional, en el que prime la convicción sobre la necesidad de trabajar correctamente; de hacerlo bien desde el comienzo. Este aspecto, que descansa en la gestión del recurso humano, pasa por la adopción de medidas de carácter organizacional que fomenten la cultura de la calidad y que resulten verdaderamente convincentes a todos los involucrados; requiere

---

<sup>97</sup> **Ibidem.** Villavicencio, Daniel & Salinas, Mario. Pág. 80

<sup>98</sup> **Ibidem.** Villavicencio, Daniel & Salinas, Mario. Pág. 83

necesariamente, el desarrollo de acciones de capacitación que permitan a los trabajadores alcanzar los estándares de producto esperados y documentados. Con base en lo anterior, se puede afirmar que el nexo entre **las normas de calidad y las normas de competencia laboral** tiene tres grandes áreas:<sup>99</sup>

a. **La capacitación:** Las normas ISO contemplan la necesidad de que la organización detecte necesidades y desarrolle programas de capacitación a sus trabajadores. Estas acciones serán mucho más efectivas si se orientan al desarrollo de competencias plenamente definidas y compartidas por los involucrados.

b. **La lógica implícita en el proceso mismo de certificación:** Esta se basa en la utilización de normas, la participación de los trabajadores y la evaluación por un agente verificador externo, quien conoce la norma y chequea su cumplimiento por el candidato. En ambos casos se trata de obtener la conformidad con un desempeño esperado, ya sea en términos de la gestión de calidad o bien en términos del desempeño competente.

c. **La gestión del conocimiento:** Las experiencias de aplicación de las normas ISO han demostrado la necesidad de adelantar un proceso de formación para todos los trabajadores. Este aprendizaje va ligado a la estructuración, conformación, mejoramiento y documentación de los procesos. Las personas que intervienen en ello deben realizar procesos de reflexión y análisis, cuestionarse, describir los procedimientos, documentarlos y luego aplicarlos y actualizar la información en los registros del sistema. Ello implica un sistemático procedimiento de codificación y decodificación de informaciones, y finalmente de conocimientos tácitos y explícitos. De este modo, el análisis provocado por la implementación de la gestión de calidad vía normas ISO, se convierte en una forma de aprendizaje en muchas empresas y particularmente en las instituciones de formación, introduciendo continuamente esta dimensión de aprendizaje y ampliación de conocimiento organizacional. En este punto se reconocen actualmente nuevas formas de aprendizaje como las "lecciones aprendidas" o las "buenas prácticas" las cuales configuran el "conocimiento generado en los procesos de trabajo". Tanto **las normas de competencia laboral como las normas ISO**, son consideradas poderosos instrumentos de codificación de saberes, de modo que contribuyen ambas a una mejor gestión organizacional. No obstante, se debe manejar con precaución el tema de la normalización, tanto en las competencias como en la gestión de calidad; ya que la descripción de los procesos y procedimientos organizacionales son eficientes hasta un punto tal que no implique una sobre descripción que, por excesivamente detallada, anule la capacidad descriptiva de la norma. El proceso de documentación desarrollado durante la implementación de la norma ISO, implica la codificación del conocimiento y en ello, los abusos de codificación pueden reducir los espacios de aprendizaje y provocar a la larga, un estancamiento en la evolución de la organización. Del mismo modo, en la elaboración de las normas de competencia, no debe excederse en el detalle de las descripciones o de los criterios de desempeño, lo cual puede restar viabilidad a la evaluación a través de ellas. Por otro lado, es clara la relación entre las normas ISO y las acciones de capacitación; incluso la versión ISO 9000 del año 2000 es más específica que la versión de 1994 en cuanto a la formación del personal. Mientras la versión de 1994 planteaba: **"mantener procedimientos documentados para identificar las necesidades de capacitación y capacitar a todo el personal que ejecuta actividades que afectan a la calidad. El personal que ejecuta tareas asignadas de manera**

---

<sup>99</sup> *Ibidem*. Villavicencio, Daniel & Salinas, Mario. Pág. 85

específica, debe estar calificado en base a educación, capacitación y/o experiencia adecuada según se requiera”; mientras que en la versión del año 2000 se establece: “El personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”.<sup>100</sup> Pero también, la lógica de funcionamiento de los sistemas normalizados, el ISO 9000 y el de Competencia Laboral, se pueden contrastar en cuanto a:

- **Conceptos y términos:** Generan conceptos y términos generales que facilitan su aplicación en diferentes contextos, por tanto son sistemas abiertos que cada organización puede adaptar a sus necesidades.
- **Documentación:** Las normas de calidad describen las características de los procesos; las normas de competencia, las características de los resultados deseados (criterios de desempeño).
- **Verificación:** En ambos sistemas de normas un agente verificador externo recoge evidencias sobre el cumplimiento de la norma. En el caso de ISO sobre aspectos como la existencia de la documentación y los registros; en el caso de las normas de competencia, sobre temas como el desempeño del trabajador.
- **Cultura organizacional:** Ambos sistemas no son meros cambios en las formas de hacer las cosas. Su éxito radica en su efectiva incorporación a la cultura organizacional. La idea de certificar implica avanzar en un proceso de mejoramiento continuo hacia la superación de los factores de disconformidad hasta obtener el certificado con la participación de todos.
- **Procesos y personas:** En tanto las normas ISO documentan los diferentes procesos y productos obtenidos, las normas de competencia describen los resultados que las personas deben ser capaces de obtener.
- **Participación:** Las normas ISO están previamente elaboradas; el proceso de participación de los trabajadores se puede dar en torno a la documentación y elaboración de manuales. En la elaboración de normas de competencia se gana mucho en representatividad y compromiso con la participación de los trabajadores en la elaboración misma de la norma.
- **Prospectiva:** Las normas de calidad se centran en la creación y verificación de condiciones para el presente y para los procesos en curso. Por su parte, las normas de competencia pueden contener un ingrediente prospectivo que les permita anticipar nuevas exigencias en el resultado esperado del trabajo y minimizar su riesgo de obsolescencia.
- **Complementariedad:** Una aplicación conjunta de las normas ISO y las normas de competencia laboral es perfectamente deseable y ventajosa; dado que la norma ISO no prescribe formas de hacer, solo de lo que debe hacerse. Una posibilidad de complemento estriba en desarrollar los resultados esperados del trabajo mediante normas de competencia laboral. Muchos de los contenidos de las normas de competencia hacen corresponder las evidencias de desempeño con las especificaciones establecidas por la empresa; tales especificaciones están casi siempre documentadas en los manuales elaborados para certificar en ISO. A su vez, informaciones derivadas de

---

<sup>100</sup> *Ibidem*. Villavicencio, Daniel & Salinas, Mario. Pág. 87

las normas de competencia pueden utilizarse para fortalecer la documentación necesaria al proceso de certificación ISO.

**1.23.6 Aplicación de la Gestión de Calidad en las Instituciones de Formación Profesional:** Las instituciones de formación profesional de la región han venido, progresivamente, incorporando la gestión de calidad, así como la formación basada en competencias. Ambas tendencias se complementan en la medida en que afectan las formas de trabajo, la elaboración de los programas de formación y su entrega, lo que sumado forma **la cultura organizacional como un todo**. Elaborar programas de formación por competencias ha significado, para las organizaciones encargadas de brindar programas de formación, la adopción de nuevas formas de relacionamiento con sus clientes, trabajadores y empleadores. En ellas prevalecen mecanismos de diálogo, tales como: **la conformación de comités de normalización, consejos consultivos sectoriales o mesas de trabajo**; de los que su función principal es generar insumos para la identificación de competencias y su posterior conversión en programas de formación pertinentes. Este tipo de trabajo ha generado cambios profundos en las prácticas habituales de las instituciones y por lo general ha transformado sus mecanismos tradicionales de relación, así como sus procesos y procedimientos. Crecientemente han adquirido peso las acciones que fortalecen la presencia de acciones formativas en ámbitos sectoriales y locales produciendo respuestas inmediatas a iniciativas de generación de empleo que demandan trabajadores capacitados. Todo ello ha implicado la generación de nuevos procesos y procedimientos, reforzando la necesidad de una política de calidad que facilite la coherencia, sistematicidad y efectividad de los procesos ágiles que ahora se requieren. Adicionalmente, el interés por mejorar la calidad responde a la necesidad de mejorar la percepción de los clientes de las instituciones quienes desean que la formación recibida corresponda con las habilidades y competencias demandadas en el trabajo. Ante la cada vez mayor demanda por formación y ante los rápidos cambios en su entorno, se ha hecho necesario que los oferentes de formación y capacitación demuestren ante la sociedad un trabajo bien hecho. Por su parte los fondos asignados a la formación son de tal importancia que, frecuentemente se requiere un análisis de su correcta aplicación y sobre todo de su impacto, en el cual la gestión de la calidad en el proceso de formación tiene indudablemente una importancia relevante, necesitando de aspectos clave en la gestión de la calidad de procesos educativos tales como:<sup>101</sup>

- Enfoque al cliente.
- Política de calidad.
- Responsabilidad, autoridad y comunicación.
- Provisión y gestión de los recursos.
- Recursos humanos competentes.
- Infraestructura y ambiente de trabajo.
- Planificación y realización del producto.
- Diseño y desarrollo.

---

<sup>101</sup> *Ibidem*. Villavicencio, Daniel & Salinas, Mario. Pág. 91

- Proceso de compras.
- Control de los dispositivos de seguimiento y medición.
- Satisfacción del cliente.

Es así como muchas instituciones han reiniciado la acumulación de su conocimiento tácito y explícito mediante herramientas como la gestión de la calidad y la certificación bajo normas ISO 9000. Este enfoque de la calidad, centrado en los procesos, busca generar un círculo virtuoso de mejora a partir de su análisis, documentación, difusión y mejoramiento continuo. La institución interesada en la certificación ISO deberá seguir un proceso que, en general, tiene las siguientes etapas:<sup>102</sup>

- **Definir el alcance de la certificación:** ésta puede cubrir a toda la institución, a uno o más centros de formación, o a un proceso en particular.
- **Realizar la difusión y sensibilización en la institución y con los trabajadores involucrados.**
- **Desarrollar el proceso de certificación.**
- **Elaborar los manuales de calidad y de procedimientos.**
- **Aplicar los requisitos de la ISO:** en auditorias internas, control de documentos, revisión de la gestión, medidas correctivas y preventivas, registros.
- **Contactar un organismo certificador** que verifica la conformidad con la norma mediante controles, revisión de los manuales y constatación de la aplicación del sistema de calidad en la gestión de calidad utilizando normas ISO.

#### **1.24 RELACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACIÓN PROFESIONAL CON LAS COMPETENCIAS LABORALES:**

Un sistema de formación profesional es **“un arreglo organizativo en el que diferentes actores concurren con ofertas de formación coordinadas en cuanto a su pertinencia, contenido, nivel y calidad; de modo que, en conjunto, logren un efecto mayor en el desarrollo de las capacidades laborales de los trabajadores, que el que obtendrían actuando separadamente”**.<sup>103</sup> Cuando el sistema acuerda la utilización de normas de competencia laboral para fundamentar la elaboración de programas, la formación, la evaluación y la certificación, entonces se puede distinguir como un sistema normalizado. Hablar de sistemas de formación no implica necesariamente la creación de nuevas instituciones; ante todo se trata de un mecanismo que cohesiona, articula y regula las múltiples ofertas y niveles de calidad que existen. En este caso, el Estado desempeña un papel fundamental convirtiéndose en promotor y facilitador de las reglas del juego para el sistema y reservándose la facultad de definir las políticas y directrices, antes que participar directamente en la ejecución de las acciones. Una función fundamental de la

<sup>102</sup> *Ibidem*. Villavicencio, Daniel & Salinas, Mario. Pág. 92

<sup>103</sup> Comisión Consultiva para la Reforma Educativa. **“Marco General de la Transformación Curricular y Curriculum Básico para la Educación Primaria”**. Nivel de Concreción Nacional. Ministerio de Educación- MINEDUC. Guatemala, 2002. Pág. 15



administración pública es asegurarse que el mercado de formación funcione adecuadamente. Pueden distinguirse tres grandes niveles en un sistema de formación:

- a. **Nivel político**, en el que funciona un organismo de dirección.
- b. **Nivel ejecutivo**, conformado por organismos sectoriales representativos de la producción y los servicios.
- c. **Nivel operativo**, conformado por las instituciones capacitadoras y los organismos certificadores y centros evaluadores.

Es necesario que el sistema de formación profesional disponga de **un nivel de dirección** encargado de fijar las políticas y definir los alcances, las prioridades y la asignación de recursos. Este nivel de dirección es usualmente un escenario participativo, en el que trabajadores, empleadores y sector gobierno establecen las “**reglas del juego**”, que luego son aprobadas mediante normas legales. La dirección establece la conformación del sistema y los encargados de las funciones de formar, evaluar y certificar. La participación del Estado es altamente deseable, sobre todo porque es una excelente instancia de regulación de aspectos, como acceso, equidad, calidad y transparencia. Sus funciones están encaminadas a la creación de las condiciones y las reglas generales para el funcionamiento del sistema. El interés fundamental prevaleciente ha de encaminarse hacia el mejoramiento de la competitividad a partir de la capacitación de los trabajadores. Normalmente este nivel toma la forma de un Consejo de Dirección con la representación de empresarios, trabajadores y gobierno: siendo necesario que dicho nivel de dirección esté conformado por los más altos representantes: **gubernamentales (ministerios), empresariales (gremios o cámaras) y trabajadores (sindicatos)**, lo cual garantiza que se mantenga su orientación creadora de marcos políticos y promotora de consenso. El sistema requiere contar también con **un nivel sectorial** cuyo trabajo se orienta generalmente hacia la determinación de las necesidades de formación, la elaboración de las descripciones ocupacionales que pueden convertirse en normas de competencia y la coordinación de las acciones de formación para un sector económico específico. Este nivel es ideal para la participación de cámaras o gremios empresariales y sindicales de carácter sectorial (cueros, calzado, plásticos, papel, comercio, construcción, hotelería), de modo que organiza en mejor forma la definición de las normas de competencia, la formación y la certificación; también es deseable que se integre con representación tripartita, ya que de este modo la interlocución que desarrolla se acerca más a las necesidades de sectores económicos específicos y/o áreas geográficas definidas. Los organismos del nivel sectorial definen los perfiles de competencia laboral para las ocupaciones propias de su sector, los cuales se convierten en normas de competencia si se adoptan de común acuerdo para los procesos de formación, evaluación y certificación, generando un lenguaje común para empresarios, trabajadores y entidades ejecutoras de formación. Bajo su coordinación se adelantan las actividades de identificación de las competencias mediante alguno de los sistemas existentes, de tal forma que se tenga la ventaja de establecer las competencias requeridas directamente en las empresas pertenecientes al sector ocupacional de que se trate y se desarrolla su proceso de normalización. A fin de establecer las competencias en forma adecuada, la representatividad sectorial garantiza una mayor participación de los empresarios y trabajadores en los análisis ocupacionales y en la definición de los contenidos de capacitación. Un tercer nivel se encarga de la **operación**; en esta instancia se llevan a cabo tres funciones clave para el sistema: **la formación, la evaluación de competencias y la certificación**. El nivel de operación cuenta con insumos, claramente

definidos y avalados por los organismos sectoriales, tales como: normas de competencia, indicadores de eficiencia y calidad, metodologías de acreditación de calidad, criterios claros de certificación y un sistema de costos o precios que puede estar complementado con la presencia de subsidios para facilitar el acceso a los grupos con riesgo de exclusión. Toma forma también en el nivel operativo, el concepto de certificación; respecto a las decisiones importantes en el diseño del sistema de quién puede certificar y qué se certifica. Generalmente, los sistemas de formación atribuyen un alto peso al reconocimiento de las competencias de los trabajadores; en ello radica el principal valor para los participantes, dado que un sistema claro de certificación de competencias facilita la movilidad laboral y en suma, el empleo. De hecho, no existe una única y mejor fórmula para la organización de un modelo institucional de formación, ya que lo común a todos ellos suele ser la búsqueda de una mejor calidad, cobertura y pertinencia donde existen diversas modalidades para alcanzarlos. También es importante no perder de vista que las recientes reorganizaciones y preocupaciones por los sistemas de formación se derivan de diagnósticos nacionales que han revelado, usualmente, algunos de los siguientes aspectos:

- **Proliferación de ofertas formativas de diferente calidad y poca coordinación entre sí mismas y con los objetivos nacionales.**
- **Inadecuada relación entre oferta formativa y necesidades de la economía, expresadas en la demanda por trabajadores capacitados.**
- **Pérdida o bajo nivel de competitividad de la economía, a menudo expresada en bajos niveles de capacitación y pobre desempeño de la productividad.**
- **Señales de agotamiento en los actuales sistemas formativos en uso.**

La orientación hacia los resultados, que debe tener un sistema de formación, es tan crucial que la certificación debe permitir y alentar la conformación de mecanismos para demostrar las competencias de los trabajadores sin importar el modo en que fueron adquiridas. De este modo se le da cabida a los procesos de autoaprendizaje, a la experiencia como generadora de competencias y a la flexibilización en las acciones de capacitación. Los tres niveles anotados para un sistema de formación, funcionan coordinadamente y con objetivos y planes articulados. Su autonomía está dada en su ámbito de operación por la determinación participativa de las necesidades y acciones; funcionando en ambientes donde se conocen y manejan claramente las reglas y donde la calidad, la pertinencia y el mejoramiento de las condiciones de acceso son parámetros en juego. En suma es un escenario en el que **“todos tocan siguiendo la misma partitura”**.

**1.24.1 Relación de las normas de competencia con el diseño curricular:** El proceso de transposición de las descripciones ocupacionales usualmente contenidas en una norma de competencia, para generar un currículo de formación, es una de las áreas que merecen más desarrollo y hasta hace poco tenían muy pocas referencias metodológicas. Obviamente, las normas de competencia son fundamentales en la elaboración de los currículos de formación. Sin embargo, el proceso de elaboración de los currículos a partir de las normas de competencia no es, en modo alguno, un proceso lineal o automático; porque entre otras cosas, el diseño curricular de un determinado

programa no precisa “entregarlo todo”; se trata de identificar lo necesario para lograr el desarrollo de las competencias requeridas. Algunas preguntas prestan un gran apoyo al efecto de diseñar un currículo:

- ¿Qué competencias se pretenden desarrollar?
- ¿Qué conocimientos deben aplicar?
- ¿Qué habilidades deben dominar?
- ¿Qué actitudes deben exhibir?

La formación basada en competencias es fundamentalmente posible mediante la organización modular del currículo. De ahí nacen los primeros intentos de “**asociación entre unidades de competencia y Módulos de formación en el trabajo de diseño curricular**”.<sup>104</sup> Generalmente, ese es el primer intento de transposición que es muy recomendable desarrollar, aunque la experiencia muestra que una unidad de competencia puede dar lugar a varios módulos o a uno solo. En todo caso, al igual que en el análisis de competencias, el concepto de unidad de competencia implica un resultado laboral con significado; en el diseño curricular, el módulo debe tener sentido en sí mismo y la capacidad para estructurarse asociadamente con otros en la conformación de un itinerario curricular determinado. En general, todos los componentes de la norma de competencia contribuyen con información valiosa para la estructuración de los currículos; por lo que si bien, no se puede pensar en una correspondencia automática entre unidades de competencia y módulos, o entre elementos de competencia y objetivos de aprendizaje, es factible, mediante un análisis juicioso, derivar currículos formativos atendiendo a las especificaciones de las normas de competencia. Un aspecto que requiere especial atención es el referido a la conformación de actitudes y capacidades personales tales como: **la iniciativa, la proclividad a la cooperación, la creación de un ambiente positivo de trabajo, la mentalidad creativa y la resolución de problemas**. Dichas actitudes usualmente se generan más en las estrategias pedagógicas utilizadas que en los contenidos mismos, por lo que de nada vale esperar el desarrollo de la capacidad de iniciativa si durante el proceso formativo no se hacen preguntas, no se plantean problemas, no se incentiva el trabajo en equipo y la búsqueda de alternativas a las situaciones planteadas. De lo anteriormente explicado, se considera que las claves detrás de la creación de las competencias personales son:

- a. Ambientes educativos agradables y seguros.
- b. Docentes capacitados y motivados.
- c. Aprendizaje por solución de problemas.
- d. Utilización de diversos medios didácticos.
- e. Técnicas instruccionales.

**1.24.2 La Transformación Curricular:** Se presenta un nuevo paradigma curricular con la introducción de cambios profundos y globales en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, la sustitución de principios, finalidades, propósitos, contenidos y estrategias por enfoques activos, participativos y propositivos; estableciéndose como un proceso de cambio en los diversos componentes del curriculum que involucran principalmente a los actores del

---

<sup>104</sup> *Ibidem*. Comisión Consultiva para la Reforma Educativa. Pág. 20

mismo, en cuanto a sus conocimientos, valores, actitudes y respecto al papel que juega la educación como factor de cambio social. Este marco conceptual, formula criterios para mantener la congruencia con la base normativa y la coherencia interna que permita encauzar las acciones curriculares en sus diversos ámbitos de competencia. Intenta, así mismo, disminuir la distancia entre curriculum explícito y curriculum oculto, de manera que en la práctica curricular existan parámetros que orienten la actividad en el aula, lo cual constituye el ámbito concreto de la ejecución del cambio.

A través de proporcionar una sólida formación técnica, científica y humanista, se construye una base fundamental para la realización personal, el desempeño en el trabajo productivo, el desarrollo de cada pueblo y el desarrollo nacional; a efecto de formar la capacidad de apropiación crítica y creativa del conocimiento, de la ciencia y la tecnología indígena y occidental a favor del rescate y la preservación del medio ambiente y del desarrollo integral sostenible. De esta manera, se consigue que la Reforma Educativa, como proceso, deba ser capaz de generar y llevar a la práctica nuevos modelos educativos que respondan a las necesidades cambiantes de la sociedad y su paradigma de desarrollo. Parte de que la formación de la persona humana se construye en interacción con sus semejantes durante el intercambio social y el desarrollo cultural, es porque su desarrollo cognoscitivo se manifiesta como competencias que integran el saber, el saber hacer y estar conciente de por qué o para qué se hace. Al formular competencias, se da un tratamiento del aprendizaje de forma integrada, haciendo énfasis en las destrezas, actitudes, valores y conocimientos que las y los estudiantes deberán haber desarrollado al final de un periodo de formación. Las competencias derivan directamente de los perfiles terminales y determinan la graduación secuencial del curriculum, concibiéndose como capacidad de realización o desempeño.

El desarrollo de un currículum por competencias, retoma en su metodología, el principio psicopedagógico de que el aprendizaje se da en una relación cultural y social del estudiante y su entorno. El sujeto aprende en la interacción social, que es la que permite el desarrollo de capacidades. El conocimiento es manejado de manera flexible y creativa, generando reflexión y el análisis dentro de un marco de socialización del mismo. El manejo del conocimiento con compromiso y posesionamiento hace que el aprendizaje sea significativo, pero para lograrlo se requiere de trabajo en el aula que sea creativo e imaginativo, que responda a criterios pedagógicos de carácter activo, para llevar al que aprende a generar un genuino interés por su autoformación. Además de la posesión de conocimientos, **“la finalidad de un currículum diseñado con base en competencias, es preparar a los estudiantes para que puedan utilizarlos de manera adecuada y flexible en situaciones nuevas y diversas”**.<sup>105</sup> En este sentido, las competencias son un conocimiento actuado, situado y afectado por el contexto.

La evaluación de la formación de los estudiantes, debe constituirse en un continuum, dentro del espíritu de una metodología propia para un mejoramiento constante de sus múltiples capacidades, ya que esto implica utilizar las pruebas objetivas con el propósito que les corresponde y de esa manera, dar paso al seguimiento permanente de los procesos de formación en las distintas áreas curriculares y en las acciones educativas en general. Es importante evaluar las competencias desde sus tres componentes:

---

<sup>105</sup> *Ibidem*. Comisión Consultiva para la Reforma Educativa. Pág. 23

- a. **Conceptual:** Se evalúan los diferentes niveles de información, comprensión, relación entre hechos, acontecimientos y conceptos.
- b. **Procedimental:** Se evalúa el manejo de métodos, técnicas, procedimientos, destrezas de pensamiento y resolución de problemas, entre otros aspectos.
- c. **Actitudinal:** La evaluación va enfocada a los valores sociales, culturales, ecológicos, a la confianza en sí mismo, autonomía personal y destrezas de comunicación.

La evaluación también requiere de un esfuerzo que lleve a medir el rendimiento escolar de manera que se convierta en un indicador cualitativo y comparativo de todo el sistema y de los centros educativos. Además de la medición del rendimiento escolar, el sistema educativo debe utilizar indicadores cuantitativos y cualitativos que proporcionen índices para evaluar el desempeño, la calidad de las funciones docentes, técnicas y administrativas de los organismos centrales y descentralizados, centros educativos y programas específicos. La relación entre competencias y contenidos de aprendizaje y los medios para alcanzarlos es evidente, ya que al caracterizar al alumno como un sujeto en desarrollo, se centra la atención en las acciones que lleva a cabo para aprender y en los procesos mentales y afectivos que realiza. Los métodos y procedimientos didácticos, centrados en el estudiante, deben favorecer el desarrollo de sus procesos cognoscitivos, de sus destrezas y la vivencia de los valores de la sociedad y ser visto como un agente activo en su propia formación, además de verlo como un ser humano que se despliega como tal en todas las actividades.

**1.24.3 Fundamentos del Nuevo Paradigma Curricular:** El nuevo paradigma educativo que se promueve a través de la Reforma Educativa se cristaliza por medio de la Transformación Curricular, que tiene como fundamento la visión prospectiva de nación que constituye la expresión de las más elevadas aspiraciones del ciudadano que se pretende formar en las próximas décadas, así como las tendencias del mundo moderno. Desde el fundamento pedagógico, la educación es **“un proceso social transformador y funcional, que contribuye al desarrollo integral de la persona, la hace competente y le permite transformar su realidad para mejorar la calidad de vida”**.<sup>106</sup> Dentro de dicho proceso, se desarrollan valores, se refuerzan comportamientos, se modifican actitudes y se potencian habilidades y destrezas que permiten a los estudiantes identificar y resolver problemas. De acuerdo con esta visión, el papel del docente es el de mediar, facilitar, orientar, comunicar y administrar los procesos educativos; de tal forma que para responder a las demandas actuales desde la educación, el nuevo paradigma propone **“un currículum basado en competencias que integren la construcción de conocimientos, procedimientos y valores, a través del tratamiento y la investigación de problemas, partiendo de saberes de cada uno de los pueblos y que tengan por meta el bien común, conduciendo a la apropiación y consolidación de los valores superiores de la vida en sociedad y a un desarrollo verdaderamente sostenible”**.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> **Ibidem.** Comisión Consultiva para la Reforma Educativa. Pág. 42

<sup>107</sup> **Ibidem.** Comisión Consultiva para la Reforma Educativa. Pág. 42

**1.24.4 Componentes del Currículum:** Un currículum centrado en el ser humano, organizado para el desarrollo de los aprendizajes tales como **los ejes, áreas de formación y en competencias**; se ubica ante un escenario que va más allá de la modernización del Centro Escolar, lo cual lleva a considerar el tipo de sociedad y de ser humano que se desea formar, a reflexionar y reorientar muchas de las prácticas de enseñanza a investigar y determinar en función de las necesidades del contexto sociocultural y de los intereses de los estudiantes, la selección de contenidos, las destrezas, los valores a desarrollar, las actitudes a generar y actividades a incluir en el proceso de aprendizaje.

**1.24.5 Competencias:** Orientar la educación básica al desarrollo de competencias, se convierte en una estrategia para formar personas capaces de ejercer los derechos civiles y democráticos del ciudadano contemporáneo, así como para participar en un mundo laboral cada vez más amplio en conocimientos. En el modelo de currículum, se define **competencia** como **“la capacidad que posee una persona para afrontar y dar solución a problemas de la vida cotidiana y generar nuevos conocimientos, permitiendo asumir una actitud crítica ante cada situación, hacer un análisis, tomar decisiones libre y responsablemente, generar una educación autónoma y permanente, profundizando en aquellos aspectos que ellas mismos determinen”**.<sup>108</sup> En el currículum se establecen competencias para cada uno de los niveles de la Estructura del Sistema Educativo, así como los indicadores de logro respectivos:

- **Competencias Marco:** Permiten la formación de seres humanos cuyas actuaciones responden a los rasgos del Perfil del Egresado del Nivel de Educación Básica; reflejando los aprendizajes de contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales, ligados a realizaciones o desempeños que, al egresar de dicho nivel, los estudiantes deben manifestar y utilizar de manera pertinente y flexible en situaciones nuevas y desconocidas. En su estructura o composición se toman en cuenta tanto los saberes socioculturales de los pueblos del país, como de los saberes universales, todos ellos considerados como vitales para promover una educación de calidad.
- **Competencias de Eje:** Señalan los aprendizajes de contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales ligados a la realización y desempeños, que articulan el currículum con los grandes problemas, expectativas y necesidades sociales, integrando de esta manera las actividades escolares en las diversas dimensiones de la vida cotidiana. Sus postulados representan un vínculo entre lo que pretenden desarrollar las competencias de área, de ciclo y de etapa, con lo que requieren las competencias marco; asegurando así la pertinencia de los aprendizajes.
- **Competencias Área:** Son competencias ligadas a los diversos campos del saber. Representan conocimientos actuados, lo cual implica una estrecha relación entre lo cognitivo (interno) y lo sociocultural (externo). Sus postulados establecen un nexo con las competencias marco y convergen o se entrelazan con los elementos contextualizados presentes en las competencias de Ejes y que se desea que los alumnos incorporen a sus aprendizajes desde un área determinada.
- **Competencias Ciclo:** Señalan los aprendizajes de contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales que marcan la finalización del trabajo de las etapas en cada ciclo. Están ligados a las realizaciones o desempeños que

---

<sup>108</sup> *Ibidem*. Comisión Consultiva para la Reforma Educativa. Pág. 51

reafirman niveles intermedios de aprendizaje. De la misma manera que las competencias de Área, guardan una estrecha relación con las competencias marco y las competencias de ejes.

- **Competencias de Etapa:** son actuaciones idóneas que emergen de una tarea concreta, en un contexto con sentido. Representan conocimientos conceptuales, procedimentales y actitudinales en ejecución, situados, concretos y cambiantes, más que conocimientos abstractos comunicados en forma rutinaria.
- **Indicadores de Logro:** se refieren a la actuación, es decir a la utilización del conocimiento. Son comportamientos manifiestos, evidencias, rasgos o conjunto de rasgos observables del desempeño humano que, gracias a una argumentación teórica bien fundamentada, permiten afirmar que lo previsto se ha alcanzado. Desarrollar todo lo anterior requiere de un Centro Escolar que considere al sujeto como un agente activo en su propia formación; además de verlo como un ser humano que se despliega como tal en todas las actividades, incluida la académica y que no se desprende de lo que es, de su historia y sus inquietudes en el trabajo intelectual.

**1.24.6 Desafíos a la Formación Profesional que plantean las Competencias Laborales:** A diferencia de la orientación tradicionalmente académica que pueden tener muchos programas formativos, los programas de formación basados en competencia deben caracterizarse al menos por:

- Enfocar el desempeño laboral y no los contenidos de los cursos.
- Mejorar la relevancia de lo que se aprende.
- Evitar la fragmentación tradicional de programas academicistas.
- Facilitar la integración de contenidos aplicables al trabajo.
- Generar aprendizajes aplicables a situaciones complejas.
- Favorecer la autonomía de los individuos.
- Transformar el papel de los docentes hacia una concepción de facilitar y provocar el aprendizaje.

Irigoin, transcribió algunas características propuestas para los programas de formación basados en competencia:<sup>109</sup>

- Competencias cuidadosamente identificadas, verificadas y de conocimiento público.
- Instrucción dirigida al desarrollo de cada competencia y una evaluación individual por cada competencia.
- La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño como principales fuentes de evidencia.
- El progreso de los alumnos en el programa es al ritmo de cada uno.
- La instrucción es individualizada al máximo posible.
- Énfasis puesto en los resultados.
- Requiere la participación de los trabajadores en la elaboración de la estrategia de aprendizaje.
- Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una permanente retroalimentación.

---

<sup>109</sup> *Ibidem*. Irigoin, M. & Vargas, F. Pág. 204

El objetivo último del diseño curricular es alcanzar un determinado perfil de egreso entendido como el conjunto de capacidades que un egresado debe poseer al concluir un plan de estudios conducente a un título (de nivel medio o superior) identificado a partir de las competencias requeridas. En suma, la generación de competencias a partir de los programas formativos exige a éstos la iniciación de cambios en sus estrategias pedagógicas, en sus enfoques curriculares y en el papel tradicional asignado al docente y al alumno; implica la utilización de una amplia variedad de materiales de aprendizaje combinada con la orientación del aprendizaje hacia la solución de problemas, más que a la repetición de contenidos. Los medios tradicionales de administración educativa, basados en el grupo como unidad y como base de la programación de acciones y de cursos, están siendo desafiados para que permitan el manejo individual de los avances logrados por los alumnos y su fácil reingreso a programas que deben ser modulares y abiertos. Formar por competencias implica que la dirección de los programas apunte hacia el desarrollo de capacidades aplicables a un amplio rango de situaciones laborales involucradas en el ámbito de una ocupación. El carácter modular de esta formación le da la posibilidad de ser administrada con una mayor flexibilidad, permitir la validación de la experiencia y la formación en módulos de aplicación inmediata al trabajo que, interconectados unos con otros, faciliten el avance del trabajador en un itinerario formativo completo.

**1.24.7 Aplicación del Concepto de Competencia Laboral a la Gestión de Recursos Humanos:** Además de las experiencias de aplicación de las competencias laborales a la formación profesional, existe una vertiente de aplicación de este enfoque en la gestión de recursos humanos. Muchas empresas recientemente han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de toda la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional. Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las áreas tradicionales de la gestión del talento humano en la organización: **selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción.** Adicionalmente, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral. El montaje de estos sistemas pasa por la definición de las competencias clave para la organización; supuesta con la participación de los trabajadores y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal. Las experiencias conocidas para documentar esta respuesta, se basan en aplicaciones del enfoque conductista de competencia laboral según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño. La definición de competencia laboral típica basada en el comportamiento y el mejor desempeño es: **“una competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización”.**<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup> *Ibidem.* Irigoien, M. & Vargas, F. Pág. 206



El análisis de competencias tiene como objeto identificar los conocimientos, las destrezas, las habilidades y los comportamientos estimulantes, que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, sólo un tipo de conocimientos o destreza, habilidad o comportamiento determinados, o bien puede requerir una combinación de todos ellos. La gestión de recursos humanos por competencias se caracteriza por:

**a. El énfasis en la empresa:** Una de las principales características de estas experiencias está en no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan a nivel de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.

**b. Referencia en los mejores:** Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores, a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí deriva el perfil de competencias bajo el supuesto que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

**c. Competencias diseñadas, más que consultadas:** Algunas de las competencias que se requieren en la organización, no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

### **1.25 CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL:**

La certificación es el proceso mediante el cual un organismo certificador, investido de autoridad, testifica por documento escrito, que una persona ha demostrado la conformidad con una norma de competencia laboral y que es competente para el desempeño laboral. El proceso se centra en los resultados, sobre los cuales el evaluador debe emitir el juicio de "competente" ó "aún no competente"; en este último caso, se infiere que el candidato debe buscar alternativas que le permitan desarrollar las competencias faltantes, ya sea mediante procesos de formación, capacitación, autoformación o bien, entrenamiento en la empresa. Es el reconocimiento público, documentado, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con una norma y sin estar necesariamente sujeto a la culminación de un proceso educativo.

La certificación es la culminación del proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores; implica la expedición por parte de una institución autorizada, de una acreditación acerca de la competencia poseída por el trabajador. Normalmente la certificación se otorga como un reconocimiento a la culminación de un proceso de formación, basada en el tiempo de capacitación y práctica, así como en los contenidos evaluados. Ello no necesariamente asegura que se esté haciendo una evaluación de competencias. El refuerzo dado al concepto de certificación pretende alejarlo de la concepción académica obtenida al concluir estudios, haber resuelto apropiadamente las pruebas y acercarlo a la descripción de las capacidades laborales reales del trabajador, en algunos casos sin dar relevancia a la forma como adquirió tales competencias; lo cual acerca a la idea de

reconocimiento de saberes o de aprendizajes previos. El fin de la certificación es otorgar un reconocimiento de la competencia de los trabajadores, que lleva incluido un proceso de evaluación y uno de formación. La certificación es una síntesis en el proceso de formación del individuo pero no un punto final; se trata de un proceso continuo validado a lo largo de la vida laboral. El certificado lleva implícito un proceso de evaluación realizado acerca de las competencias en él acreditadas. Un certificado de competencia laboral se refiere a **un desempeño concreto en el cual el trabajador ha demostrado ser competente por medio de la evaluación de competencias**. La base sobre la cual se expide el certificado es una norma de competencia laboral, la cual está construida a partir de las competencias necesarias para desempeñarse efectivamente en una situación concreta de trabajo. Reconocer las competencias desarrolladas durante el ejercicio laboral se puede convertir en un poderoso motor para la adquisición de nuevas competencias; genera mejores señales para la elaboración de programas de formación y los dota de mayor precisión al resolver las necesidades de formación requeridas para alcanzar determinado nivel de competencia. La certificación de competencias adquiere ahora un valor relacionado profundamente con la empleabilidad de los trabajadores, en la medida en que los certificados se refieren a competencias de base amplia, que facilitan su transferencia entre diferentes contextos ocupacionales, así también, bajo el concepto de formación continua y permanente, se reconoce hoy la vigencia limitada de un certificado, de hecho su poseedor debe actualizar la certificación en los plazos que se hayan fijado; esto con la finalidad de garantizar que se ha mantenido al tanto de los cambios en la organización del trabajo y la tecnología, producidos en su área ocupacional. Existen otras características de la certificación de competencias como: <sup>111</sup>

- **Se realiza en un marco ocupacional coherente** que permita a cualquiera reconocer el contenido de la ocupación que se está certificando.
- **Requiere un marco de legitimidad y valoración del certificado**, ello significa que lo valoren, tanto los empresarios, como los trabajadores y el Estado.
- **Debe llevarse a cabo con un mecanismo sencillo**, no burocratizado y menos costoso para el usuario que otras alternativas.
- **Tener legitimidad y credibilidad**, es decir, el proceso de certificación debe nacer de un mecanismo institucional creíble y socialmente reconocido. Si existen muchos tipos y fuentes de certificados, pronto los malos certificados desplazarán a los buenos. Mucha gente acudirá a las certificaciones de menor calidad que seguramente serán más accesibles y menos estrictas.
- **Facilitar la transparencia**, ello implica que un trabajador sepa lo que el certificado dice de él, lo que se espera de su desempeño; así como el empleador pueda ver, sin lugar a dudas, el tipo y alcance de las competencias poseídas por el trabajador.
- **Permitir la configuración del concepto de aprendizaje permanente**, porque efectúa el reconocimiento de todos los saberes, valora los conocimientos y las aptitudes adquiridas en todos los ámbitos de la vida, pero también se articula con la oferta de oportunidades de formación que permitan complementar las competencias

---

<sup>111</sup> *Ibidem*. Villavicencio, Daniel & Salinas, Mario. Pág.95

aún no poseídas. El proceso de reconocimiento de competencias debe ofrecer todas las posibilidades educativas y formativas para motivar al candidato hacia su desarrollo profesional. Crear una cultura del aprendizaje implica, entre otras cosas, ampliar las oportunidades de formación.

**1.25.1 ¿Quién certifica las competencias laborales?:** Según el sistema de que se trate, la certificación de competencias laborales puede ser realizada por:

- **La institución de formación profesional** en la que se han cursado los programas formativos o donde se han demostrado las competencias requeridas para obtener el certificado.
- **Un organismo independiente** dedicado a la certificación de competencias.
- **Un debate, a veces latente y otros explícitos**, se verifica en torno a esta doble opción.

En muchos casos, el conocimiento limitado del funcionamiento de los sistemas de certificación hace que se tome partido por una u otra alternativa, sin realizar mayores análisis. Como en todo lo que significa un diseño institucional, la opción menos afortunada es siempre la que busca trasladar, sin mayor consulta, un modelo exitoso en una realidad y determinado contexto, hacia otro nuevo ambiente, casi siempre distinto. Las experiencias sobre certificación están demostrando que lo más importante no es quién certifica, sino la calidad e imparcialidad con que se desarrolla el proceso. Un proceso de evaluación con calidad puede ser perfectamente desarrollado por la misma institución que realizó la formación. Igualmente, esta institución debe realizar arreglos con representantes de empresas y trabajadores para garantizar que los estándares de competencia y las acciones de evaluación son pertinentes y confiables. En la evaluación se ha de garantizar la confiabilidad, la imparcialidad y la validez de los resultados; pero además de lo anterior, una buena evaluación requiere disponer de ambientes apropiados, la conexión con el mundo del trabajo y el conocimiento sobre las técnicas de recolección de evidencias y en esto, las instituciones y centros de formación tienen grandes ventajas. En la adopción o la adaptación de un determinado modelo hay en muchos casos la tendencia a trasladar automáticamente la lógica de la certificación de procesos o de bienes al ámbito de la certificación y reconocimiento de las capacidades de las personas; sin embargo, se mantiene un modelo formativo capaz de responder con calidad a la demanda de las empresas y atender la mayor cantidad posible de jóvenes y adultos, aunque los arreglos institucionales no sean los mismos. La insistencia en la separación entre el formador, el evaluador y el certificador, proviene de asegurar la calidad y transparencia del certificado, puesto que los organismos certificadores son, en muchos casos, instituciones de antigua data que representan los intereses gremiales desde sus inicios y no existe una tradición de instituciones nacionales de formación ni del diálogo social que se suscita en los procesos de elaboración de competencias; sin embargo, después de un amplio esfuerzo de desarrollo de estándares, aún se han registrado cuellos de botella, justamente en la certificación, lo cual ha enseñado que no se demanda certificaciones para todas las áreas de desempeño y que se requiere afinar los mecanismos relacionados con las barreras que su costo puede imponer a los trabajadores más carenciados. De lo anterior se dice que en la **norma ISO 17024** aplicable a los organismos de certificación, se lee: **“un órgano certificador podría proveer capacitación, si lo hace deberá demostrar claramente cómo maneja la separación entre evaluación y**

capacitación para asegurar la confidencialidad, objetividad e imparcialidad".<sup>112</sup> En suma, la respuesta a todo lo antes mencionado, depende del diseño institucional y de lo que los actores sociales juzguen más conveniente para disponer de un sistema de certificación transparente, efectivo y de calidad; incluso en el análisis del diseño institucional conviene colocar la perspectiva de las motivaciones para la certificación. Al respecto Villavicencio y Salinas describen tres vertientes:<sup>113</sup>

- a. **Las empresas de gran tamaño** que se interesan en generar la certificación como un mecanismo asociado a las políticas de inclusión.
- b. **La vertiente educativa** en la que se encuadran los esfuerzos por crear sistemas nacionales en los que el reconocimiento de las competencias se asocia, tanto a la posibilidad de ingresar o reingresar a la educación, como al mercado de trabajo.
- c. **La vertiente del mercado de trabajo** cuyo sello distintivo es el reconocimiento de las competencias adquiridas y acumuladas en la experiencia laboral.

#### **1.26 PROCESO DE CERTIFICACIÓN EN UN SISTEMA NORMALIZADO POR LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL:**

Este proceso sigue los siguientes pasos:<sup>114</sup>

- a. Presentación del candidato a evaluación ante el organismo certificador.
- b. Prediagnóstico de competencias efectuado por el organismo.
- c. Remisión a un centro evaluador.
- d. Asignación de un evaluador.
- e. Elaboración del plan de evaluación.
- f. Aplicación e integración del portafolio de evidencias.
- g. Emisión del juicio de evaluación.
- h. Veredicto de conformidad con la certificación.
- i. Otorgamiento de la certificación.

El proceso se inicia con una presentación del candidato ante el organismo certificador. Allí, además de realizar el registro de la solicitud, le es aplicado un prediagnóstico de sus competencias para determinar:

- **El estado de la competencia con relación a la unidad o a la calificación en la que aspira a certificarse.**
- **Las probabilidades de éxito del candidato para obtener el certificado en esa competencia.**

Mediante el análisis de los resultados obtenidos, el candidato puede ser remitido al proceso de evaluación en un centro evaluador acreditado o, en su defecto, ser instado a iniciar un proceso de formación para reforzar sus competencias en las áreas que aún no domina. Después del prediagnóstico, el organismo certificador asigna un evaluador, quien acuerda, con el candidato, el respectivo plan de evaluación en el cual se establece la estrategia de evaluación, dándole así transparencia al proceso; luego se procede a ejecutar el plan de evaluación aplicando los

<sup>112</sup> *Ibidem*. Villavicencio, Daniel & Salinas, Mario. Pág. 101

<sup>113</sup> *Ibidem*. Villavicencio, Daniel & Salinas, Mario. Pág. 106

<sup>114</sup> *Ibidem*. Villavicencio, Daniel & Salinas, Mario. Pág. 115

instrumentos para el acopio de las evidencias de desempeño y de conocimiento en la competencia evaluada. El candidato puede acumular registros de evidencias de desempeño de diferentes momentos de su experiencia en torno a una calificación laboral y presentar al evaluador estos documentos incluidos en un **“portafolio de evidencias”**, de esta forma el evaluador puede tener una completa colección de instrumentos de verificación de evidencias allegadas para poder compararlas con las especificaciones de la norma de competencia y emitir su juicio: **competente o aún no competente**. Aquí, se deja en claro las unidades o elementos en los cuales el trabajador no resultó competente, por lo que el evaluador debe elaborar un reporte para la verificación interna describiendo el proceso e incluyendo los resultados de la evaluación. Posteriormente, un grupo conformado por personas con suficiente conocimiento en el área de competencia a certificar, indica, con base en el proceso adelantado, si procede la certificación de un candidato para luego, con un veredicto de procedencia, se elabora y otorga el certificado de competencia laboral. La evaluación con el resultado **“competente”** le permite al candidato acceder a la certificación, pero además del valor expresado en el certificado, la evaluación permite disponer de un perfil comparativo de la situación del individuo respecto a una norma técnica de competencia laboral. Esta información resulta de mucha utilidad para orientar los programas de capacitación a los que debería asistir.

**1.26.1 Aseguramiento de Calidad del Sistema de Certificación:** El proceso de certificación requiere total transparencia, es por ello que se apoya en mecanismos de aseguramiento de la calidad orientados a garantizar que los procedimientos aplicados para la certificación se realizan de conformidad con los lineamientos administrativos y técnico metodológicos diseñados para este fin; así tanto el organismo certificador, como el centro evaluador, mantienen sistemas de aseguramiento de la calidad. El centro evaluador debe asegurar la existencia de mecanismos de verificación interna para velar que la evaluación se efectúe siguiendo los procedimientos y lineamientos establecidos y de ese modo sus resultados sean imparciales, transparentes y objetivos, para mantener un verificador interno para constatar la consistencia de los procedimientos utilizados, asesorar a los evaluadores sobre el proceso de evaluación y generar condiciones para manejar la información relacionada con las evaluaciones. La verificación externa al centro evaluador es realizada por un organismo certificador, basándose en la información de la verificación interna, así como también verifica desde afuera las prácticas de evaluación empleadas, suministra asesoría a los evaluadores y mantiene registros sobre las evaluaciones efectuadas. Esta relación es de suma importancia para la retroalimentación del organismo certificador y del centro evaluador. El verificador interno de los centros evaluadores debe constatar:<sup>115</sup>

- **Las prácticas de evaluación.**
- **Los planes de evaluación.**
- **Los portafolios de evidencias.**

---

<sup>115</sup> **Ibidem.** Villavicencio, Daniel & Salinas, Mario. Pág. 120

El verificador externo desarrolla su papel mediante:<sup>116</sup>

- La elaboración de un diagnóstico del centro de evaluación.
- Elaborando y ejecutando un plan de verificación externa.
- Elaborando el reporte de “no conformidades.

### **1.27 PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS DE COMPETENCIA LABORAL:**

**1.27.1 Contenido básico:** El portafolio de evidencias es el documento que contiene toda la información concerniente al candidato en proceso de evaluación y certificación de su competencia laboral. Su diseño, forma o tamaño se estandariza para la empresa como organismo certificador desde la Dirección del Ministerio de Trabajo. El candidato debe tener acceso al Portafolio de Evidencias cuando así lo requiera para consulta o bien para solicitar una copia al organismo Certificador. En todo caso es responsabilidad del candidato salvaguardar su estado y conservación, y los registros correspondientes que allí reposan. La información básica que debe contener un Portafolio de Evidencias, es:<sup>117</sup>

- Registro de Inscripción.
- Fotocopia de la cédula del candidato o documento de identidad.
- Registro de Autodiagnóstico.
- Evidencias Previas.
- Registro de Valoración y Aceptación de Evidencias Previas.
- Registro del Plan de Evaluación.
- Instrumentos utilizados para producir y recoger evidencias.
- Registro de Evidencias Actuales Recogidas y Valoradas.
- Registro del Juicio sobre la Competencia Laboral.
- Presentación de apelaciones si existiesen.

**1.27.2 Beneficios de la evaluación y certificación:** Para los empresarios, los trabajadores, las entidades formadoras y el estado, el proceso de evaluación y certificación de las competencias laborales tiene valor en la medida que le permite a:

#### **a. Los empresarios:**

- Asociación con procesos más modernos de organización del trabajo.
- Definición de mejores políticas para la gestión del talento humano.
- Mejora continua, dado que la evaluación y certificación está entrelazada con las políticas de productividad y competitividad de las empresas.
- Reconocimiento de la función formadora de la empresa.

---

<sup>116</sup> *Ibidem.* Villavicencio, Daniel & Salinas, Mario. Pág. 123

<sup>117</sup> *Ibidem.* Irigoien, M. & Vargas, F. Pág. 214

- Ejecución de planes de capacitación, pertinentes a las necesidades reales de los trabajadores, optimizando recursos.
- Mayor retorno sobre la inversión.

**b. A los trabajadores:**

- Reconocimiento social de sus competencias laborales.
- Mayor orientación para continuar la formación profesional o la educación regular a lo largo de la vida.
- Propicia y estimula la integración social.
- Satisfacción y motivación con el trabajo realizado.
- Contar con mayores elementos para la empleabilidad, estabilidad y promoción laboral.
- Mayores posibilidades de ingreso y/o movilidad en el mercado laboral.
- Motiva el aprendizaje permanente.

**c. Oferentes de formación:**

- Contar y/o estructurar programas de formación y capacitación, que permitan atender las carencias identificadas en las personas durante el proceso de evaluación y certificación, pertinentes y coherentes con el mercado de trabajo.
- Indicador de la pertinencia de sus programas a partir del éxito en la certificación de sus egresados.

**d. Al Estado:**

- Regulación y ejecución de políticas de calidad articulada y coherente, referidas al talento humano, como uno de los factores clave para la competitividad.
- Promoción y desarrollo del talento humano de un sector, subsector o cadena productiva, necesario para levantar planes, programas y proyectos.
- Desarrollo de principios de equidad social.

**1.28 JUICIO SOBRE LA COMPETENCIA LABORAL:**

**1.28.1 Criterios integrales y fundamentales:** El proceso de evaluación desarrollado bajo los principios de validez, confiabilidad y transparencia, orientado a la obtención de un certificado de competencia laboral y al mejoramiento continuo y aprendizaje a lo largo de la vida de la persona, tiene como base la recolección de las evidencias exigidas por la norma; estas evidencias deben ser valoradas por el evaluador con objetividad y para ello debe tener presente los criterios de Pertinencia, Vigencia o Actualidad y Autenticidad. El evaluador realiza el análisis de las evidencias recogidas, con base en los criterios mencionados y el resultado es registrado claramente en el formato **Evidencias actuales recogidas y valoradas**, garantizando con ello que el proceso se ha cumplido según el procedimiento, y tiene a la vez dos opciones de juicio:

a. **"Competente"**: Este establece que las evidencias recogidas son las suficientes y necesarias y por tanto el candidato cumplió con los requerimientos de la norma evaluada.

b. **"Aún no competente"**: Este juicio expresa que al trabajador aún le falta competencia, y requiere de mejoramiento para su obtención y así cumplir con la norma.

El juicio sobre la competencia laboral del candidato es consignado por el evaluador en el formato **Juicio de Competencia Laboral**, que debe contener el análisis concluyente y la firma del evaluador para tener validez. Existen tres momentos clave durante el proceso de evaluación en los que el candidato en desacuerdo a los resultados puede apelar, al considerar que éstos no corresponden a los principios del proceso de evaluación y a los criterios para valorar evidencias:

a. **Valoración de evidencias previas.**

b. **Evidencias actuales recogidas y valoradas.**

c. **Juicio de competencia laboral.**

### **1.29 SISTEMA DE EVALUACIÓN Y RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO:**

Las organizaciones precisan de consistentes niveles de alto desempeño de parte de sus empleados para poder sobrevivir en un entorno altamente competitivo, utilizando sistemas de planeación y control, orientados a resultados como es el caso de la **Administración por Objetivos**, que es un proceso cíclico que suele componerse de cuatro pasos para la obtención del desempeño deseado:

a. **Establecimiento de Objetivos**: Determinación conjunta por administrador y empleado de los niveles adecuados de desempeño futuro que éste deberá cumplir, dentro del contexto de las metas y recursos de la unidad en general, correspondiendo al siguiente año calendario.

b. **Planeación de las Acciones**: Planeación participativa o incluso independiente por el empleado de la manera en que cumplirá los objetivos establecidos, así como también otorgarle cierta autonomía porque es más probable que use su ingenio y se sienta más comprometido con el éxito del plan.

c. **Revisiones Periódicas**: Evaluación conjunta por administrador y empleado de los avances en dirección a los objetivos, realizada informal y a veces espontáneamente.

d. **Evaluación Anual**: Evaluación más formal del éxito del empleado en el cumplimiento de sus objetivos anuales junto con el reinicio del ciclo de planeación.

**1.29.1 La Evaluación del Desempeño**: La Evaluación del Desempeño permite dar a conocer el comportamiento de la gestión del individuo dentro de una organización en un periodo determinado, el cual debe llevarse a cabo en forma continua, a fin de obtener los mejores resultados para realimentar y mejorar los procesos de trabajo. Dentro de sus objetivos se encuentran:<sup>118</sup>

- **Formalizar una comunicación entre el evaluador y el evaluado sobre el desempeño.**

---

<sup>118</sup> Davis, Keith & Newstrom John Jr. **"Comportamiento Humano en el Trabajo"**. 10ma. Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1999. Págs.186-189



- Proveer al trabajador de la institución en forma permanente, de información acerca de lo que se espera de él en el desempeño de su trabajo.
- Dotar a la organización de un mecanismo que le permita evaluar en forma objetiva la calidad de resultados.
- Contar con un instrumento objetivo de evaluación.
- Suministrar elementos que permitan la planificación, trayectoria laboral y/o profesional del personal.
- Detectar problemas en los procesos.

Así como la organización tiene responsabilidades, el trabajador también las posee siendo las siguientes:

- Debe ser conciente y convencido de su responsabilidad como parte del proceso de evaluación.
- Debe establecer una interrelación positiva, abierta, receptiva y colaboradora con su jefatura inmediata.
- Debe velar porque su jefatura lo evalúe en el período establecido.

Las responsabilidades son adquiridas por todos los miembros de una organización, por lo que de igual manera existen responsabilidades para la jefatura evaluadora, siendo:

- Velar porque el proceso de evaluación de desempeño sea objetivo.
- Comunicar a sus colaboradores los rubros con que serán evaluados.
- Solicitar a Recursos Humanos la información correspondiente a la Evaluación del Desempeño.
- Aplicar anualmente la evaluación del desempeño a cada uno de sus colaboradores en la fecha establecida.
- Comunicar el resultado de la evaluación del desempeño.
- Definir conjuntamente jefatura y funcionario, los objetivos a cumplir.

#### 1.29.2 Responsabilidades de la Oficina de Recursos Humanos:

- Proporcionar la asesoría y capacitación a jefaturas y funcionarios de su centro de trabajo o área de responsabilidad.
- Proporcionar a las jefaturas los instrumentos necesarios (hoja electrónica, normas, etc.)
- Custodiar e incluir copia de los formularios de la evaluación del desempeño, en el expediente personal de cada funcionario.
- Dar seguimiento a la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño en su área de responsabilidad.
- Elaborar propuesta de plan de acción que responda a las necesidades detectadas mediante la evaluación del desempeño efectuado a los trabajadores de su área de responsabilidad.

1.29.3 Informe de Resultado de Evaluaciones: Informe que debe evaluar la jefatura a la Oficina de Recursos Humanos con la siguiente información:

- Formularios de Calificación Individual (documento original).
- Desglose de puntuaciones globales.
- Desglose por ítems evaluados.
- Acciones propuestas por los funcionarios evaluados para mejorar el desempeño.
- Acciones propuestas por la jefatura para contribuir a que el desempeño del funcionario mejore.
- Observaciones que la Jefatura considere necesarias.

1.29.4 Plan de Acción: Debe responder directamente a:

- Necesidades detectadas mediante la Evaluación del Desempeño.
- Deben participar en la elaboración del plan de acción, la gerencia general, el gerente de departamento y el jefe de Recursos Humanos.

1.29.5 Requerimiento de la Evaluación del Desempeño:<sup>119</sup>

- Filosofía Empresarial.
- Estructura Organizacional.
- Descripción del Puesto.
- Perfil del Puesto.
- Expediente del Empleado: Solicitud de Empleo, Contrato de Trabajo y Papelería Legal.

Por lo anterior descrito, el Sistema de Evaluación del Desempeño, cumple de igual manera, un papel de gran importancia en los sistemas de retribuciones, pues se trata del proceso consistente en evaluar el desempeño de los empleados, compartir información con ellos y buscar medios para la elevación de su desempeño, por lo que la evaluación es indispensable para:

- a. Asignar recursos en un entorno dinámico.
- b. Motivar y retribuir a los empleados.
- c. Ofrecerles a éstos retroalimentación sobre su trabajo.
- d. Mantener buenas relaciones con grupos.
- e. Asesorar y desarrollar a los empleados.
- f. Cumplir las reglamentaciones.

Así también es una oportunidad para hacer lo que debería hacerse más frecuentemente en las organizaciones: **manifestar aprecio por las contribuciones de los empleados**; de tal manera que los sistemas de evaluación son necesarios para la adecuada administración y para el desarrollo de los mismos.

---

<sup>119</sup> *Ibidem.* Davis, Keith & Newstrom John Jr. Pág. 194

**1.29.6 La Retribución del Desempeño:** Es la idea básica de los **sistemas de incentivos económicos** en los cuales se induce un alto nivel de desempeño individual, grupal u organizacional mediante el recurso de hacer depender la remuneración de un empleado de o más de esas dimensiones. Entre lo objetivos adicionales están:<sup>120</sup>

- **El facilitamiento del Reclutamiento**
- **La retención de empleados valiosos**
- **La estimulación de conductas deseables como la creatividad**
- **El aliento al desarrollo de importantes habilidades**
- **La satisfacción de las principales necesidades de los empleados.**

Los criterios para estos incentivos pueden incluir aspectos como:<sup>121</sup>

- **La producción del empleado**
- **La rentabilidad de la compañía**
- **Los ahorros en costos**
- **El número de unidades embarcadas**
- **El nivel del servicio al cliente**
- **La proporción entre costos laborales**
- **Ventas totales**

En contraste con los sueldos y los incentivos salariales, **“la remuneración con base en las habilidades (también llamada remuneración con base en los conocimientos o remuneración por habilidades múltiples), supone la retribución de los individuos por aquello que saben hacer”**.<sup>122</sup> Se les paga a los empleados de acuerdo con la escala, profundidad y tipos de habilidades para las que demuestran poseer capacidad. Al principio trabajan sujetos a un índice salarial fijo y van recibiendo incrementos a medida que desarrollan sus habilidades en sus labores primarias o que aprenden a desempeñar nuevas labores en su unidad de trabajo. Para que este sistema opere, es necesario brindar abundante capacitación, así como establecer métodos justos para la valuación de las labores y la certificación de los niveles de habilidad de los empleados.

### **1.30 RETRIBUCION COMO SISTEMA DE MOTIVACION:**

La motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas. Por lo tanto, motivar a alguien debe ser fácil: simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo). Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. De todas formas, sin considerar las complejidades de la motivación, no hay duda que el

<sup>120</sup> **Ibidem.** Davis, Keith & Newstrom John Jr. Pág. 196

<sup>121</sup> **Ibidem.** Davis, Keith & Newstrom John Jr. Pág. 197

<sup>122</sup> **Ibidem.** Davis, Keith & Newstrom John Jr. Pág. 200

desempeño es la base de la administración. Los gerentes logran que las personas hagan cosas. Por lo tanto, se debe aceptar la complejidad de la motivación como un hecho de la vida y analizar que es lo que se sabe con respecto a motivar a los empleados.

**1.30.1 Recompensas:** El DG (director general) debe promover un programa de recompensas que mezcle la remuneración total con factores motivacionales menos tangibles; es así como hasta los miembros más entusiastas y más dedicados de una empresa esperan ver, a fin de cuentas, que existe cierta vinculación entre el éxito de la empresa y su beneficio personal. Las recompensas que deben estar presentes en una empresa por ley son:

**a. Retribución de los ejecutivos:** Los planes de retribución a los ejecutivos son vehículos de pago especiales desarrollados para motivar y recompensar a los directivos clave de una organización; entre estos incentivos se destacan:

- **Salario Base**
- **Incentivo o Prima Anual:** Son aquellos en que los ejecutivos reúnen los requisitos para recibir gratificaciones, además del salario, basadas en los resultados a corto plazo. El importe de la gratificación varía directamente con el nivel de resultados o rendimiento de un año a otro. Este plan tiene como objetivo estimular a los ejecutivos a mejorar la rentabilidad de la empresa a corto plazo.
- **Incentivos a Largo Plazo y Opciones de Compra de Acciones para Ejecutivos:** Se desarrollan cuando éstos reúnen los requisitos necesarios para la obtención de premios a lo largo de varios años. La finalidad de estos planes es motivar y recompensar a los ejecutivos por el crecimiento, rentabilidad y bienestar a largo plazo de una sociedad. Sirven para alinear sus intereses con los de los accionistas, equilibran los objetivos de rentabilidad a corto plazo y les dan la oportunidad de acumular capital.
- **Prestaciones al Empleado:** El propósito es minimizar los impuestos actuales y servir de fuente de ingresos o de acumulación de capital para la jubilación.
- **Pequeños Beneficios:** Son beneficios y privilegios destinados a los ejecutivos (comedor para ejecutivos, alojamiento para ejecutivos, vehículos de la empresa, seguros de vida, préstamos de la empresa, servicios personales, etc.)

**b. Retribuciones del Personal de Ventas:** El diseño de un programa de retribución se convertirá en algo rutinario y con frecuencia ineficaz, sino se basa en un buen conocimiento del entorno que rodea al personal de ventas. Las remuneraciones más habituales son las siguientes:

- **Plan empresarial**
- **Comisión fija**
- **Salario base más un incentivo variable controlado**
- **Salario base más prima**

### 1.31 **MODELO DE EXPECTATIVAS DEL PROCESO DE MOTIVACIÓN:**

Para motivar a las personas no es suficiente ofrecerles algo para satisfacer sus necesidades importantes, deberán estar también razonablemente convencidos de que tiene la capacidad para obtener la recompensa. Víctor Vroom desarrolló una teoría de las expectativas para la motivación que toma en consideración las expectativas de éxito de la persona. Básicamente afirma que la motivación ocurrirá si suceden dos cosas:<sup>123</sup>

- a. **Si la valencia o valor del resultado particular es muy elevado para la persona.**
- b. **Si la persona siente que tiene oportunidades razonablemente buenas para lograr el trabajo y obtener el resultado.**

La teoría de Vroom tiene mucho sentido, y aunque no todas las investigaciones la sustentan, muchas sí lo hacen. En resumen, el modelo de expectativas de Vroom afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sienten que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades.

**1.31.1 Abraham Maslow y la jerarquía de las necesidades:** Abraham Maslow afirma que el hombre tiene cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Señala que estas necesidades forman una jerarquía de necesidades o escalera y que cada una de ellas se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está razonablemente satisfecha, siendo la siguiente:<sup>124</sup>

a. **Las necesidades fisiológicas:** El nivel más bajo de la jerarquía de Maslow contiene las necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades más elementales que todos tenemos; por ejemplo, la necesidad de alimentos, bebida, abrigo y descanso.

b. **Las necesidades de seguridad:** Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, entonces se activan las necesidades de seguridad. Se convierten en las necesidades que la persona trata de satisfacer, las necesidades que lo motivan. Son necesidades de protección contra el peligro o la privación.

c. **Las necesidades sociales:** Una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad de una persona están satisfechas, de acuerdo con Maslow ya no motivan la conducta. Ahora las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta, necesidades como las de afiliación, de dar y recibir afecto y de amistad.

d. **Las necesidades de estima:** A continuación en la jerarquía están las necesidades de estima, que Douglas McGregor interpretó de la siguiente manera:

- **Las necesidades que se relacionan con la autoestima;** necesidades de auto confianza, de independencia, de logro de confianza, de conocimiento.

- **Las necesidades que se relacionan con la reputación de la persona;** necesidades de status, de reconocimiento, de aprecio, del respeto ganado ante los compañeros.

Una de las grandes diferencias entre las necesidades de estima, las fisiológicas, de seguridad y sociales, es que las primeras pocas veces quedan satisfechas; por lo tanto, de acuerdo con Maslow, las personas tienen un apetito

<sup>123</sup> *Ibidem.* Davis, Keith & Newstrom John Jr. Pág. 205

<sup>124</sup> Dicaprio, Nicholas S. "Teorías de la Personalidad", 2da. Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1989. Págs. 360-362

constante por un mayor logro, mayor conocimiento y más reconocimiento. Sin embargo, como las otras necesidades, las de estima solamente motivan el comportamiento una vez que las necesidades de nivel más bajo han quedado razonablemente satisfechas.

**e. Necesidades de autorrealización:** Esta necesidad solamente empieza a dominar el comportamiento de la persona una vez que las necesidades de nivel más bajo están razonablemente satisfechas. Esta es la necesidad de autorrealización o satisfacción, la necesidad que tenemos todos de convertirnos en la persona que creemos podemos llegar a ser.

**1.31.2 Frederick Herzberg y la teoría de la motivación de los factores motivadores-higiénicos:** Frederick Herzberg divide la jerarquía de Maslow en un nivel de necesidades inferior (fisiológico, seguridad, social) y uno superior (estima, autorrealización), y afirma que la mejor manera de motivar a alguien es ofrecer la satisfacción de las necesidades de nivel superior. Afirma que ofrecer a una persona un aumento o mejores condiciones de trabajo, no es la manera de motivarlo, ya que las necesidades de nivel bajo quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas, la única manera de motivarla es ofrecerle todavía más dinero o condiciones de trabajo aún mejores en un proceso interminable. Según Herzberg, **la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo.**<sup>125</sup> Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su infinito apetito por satisfacer necesidades de orden superior para elementos como el logro y el reconocimiento.

- **Higiénicos y motivadores:** Con base en sus estudios, Herzberg cree que los factores (a los que llama factores de higiene) que pueden satisfacer las necesidades de nivel bajo son diferentes de aquellos (que conoce como motivadores) que pueden satisfacer las necesidades de nivel superior de la persona. Afirma también que si los factores de higiene (como mejores condiciones de trabajo, salario y supervisión) son inadecuados, los empleados se sentirán insatisfechos. Sin embargo, y esto es extremadamente importante, añadir más de estos factores de higiene al puesto es una manera equivocada de tratar de motivar a alguien, ya que las necesidades de nivel inferior quedan satisfechas rápidamente, y una vez satisfechas, se tendrá que aumentar la oferta para motivar más a esa persona. Por otra parte, de acuerdo con Herzberg, el contenido del puesto o factores motivadores (como las oportunidades de logro, reconocimiento, responsabilidad y empleos con más retos) pueden motivar a los empleados. Eso se logra debido a que se apela a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y por las que la mayoría de las personas tienen un apetito infinito. Motivar a alguien depende de lo que esa persona desea. A continuación se encuentran algunas cosas importantes que hay que tener en consideración sobre lo que las personas desean, sobre cuáles son sus necesidades:

- **Las personas tienen muchas necesidades diferentes.**
- **Una necesidad satisfecha no es un motivador.**

---

<sup>125</sup> *Ibidem.* Davis, Keith & Newstrom John Jr. Pág. 214

- Las necesidades están estructuradas en una jerarquía de dos niveles.
- Las necesidades difieren en cuanto a lo que las satisface.
- En un momento dado se activa más de una necesidad.
- El dinero responde a varias necesidades diferentes.
- Las personas también tienen una gran necesidad de recibir un trato equitativo.

### 1.32 VISION PSICOLOGICA SOBRE EL TRABAJADOR:

La visión psicológica sobre el trabajador la enfocó Viktor E. Frankl, ofreciendo una propuesta conceptual que tiene la posibilidad de considerar al ser humano en su realidad integral, vale decir un ser con soma - cuerpo , psique - mente y nous - espíritu. Estas tres dimensiones aparecen en el ser humano interrelacionadas y conforman una unidad en su totalidad. Como representante de la tercera escuela vienesa de psicoterapia, puso de relieve el valor del espíritu humano. Esta es sólo una razón, entre muchas otras, por la cual la extensa obra de Frankl, ha merecido el reconocimiento universal y difusión del pensamiento frankliano. Desarrolló en sus ideas una visión del ser humano enriquecedora por cuanto consideró el valor del espíritu humano, la importancia del sentido de la vida y la voluntad de sentido. Las diez tesis sobre la persona humana en la visión de Frankl, son las siguientes:<sup>126</sup>

- 1°. La persona humana es una unidad.
- 2°. La persona humana es una totalidad.
- 3°. La persona humana es un ser nuevo.
- 4°. La persona humana es un ser espiritual.
- 5°. La persona es existencial.
- 6°. La persona humana es yoica.
- 7°. La persona humana brinda unidad y totalidad.
- 8°. La persona humana es dinámica.
- 9°. La persona humana es un ser superior a los animales.
- 10°. La persona humana es un ser que trasciende.

Frankl sostiene que lo que motiva al ser humano es una voluntad de sentido, lo que significa que éste debe llegar a poseer una vida plena de significado. El hombre es un ser en busca del sentido de su existencia, una dirección, una guía, una intención, pero que sea significativa, libre y responsable; buscando respuestas al por qué y para qué de la vida. La fuerza motivacional primaria que impulsa al ser humano hacia el descubrimiento de su sentido es **la voluntad de sentido**. Dicha voluntad de sentido es lo más profundo en el ser humano.

### 1.33 ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL:

Es importante **vigilar, comprender y dirigir** las actitudes de los empleados, pues éstas se desarrollan como consecuencia de las sensaciones de equidad o inequidad respecto del sistema de retribuciones, así como del trato de los supervisores. A los Administradores de Recursos Humanos les interesan en particular, tres tipos de actitudes:<sup>127</sup>

a. La Satisfacción Laboral

b. El Involucramiento en el Trabajo

<sup>126</sup> *Ibidem*. Maisto, Albert A. Págs. 36-38

<sup>127</sup> *Ibidem*. Davis, Keith & Newstrom John Jr. Págs. 232-235

### c. El Comportamiento Organizacional

La **insatisfacción laboral** puede conducir a mayor ausentismo, rotación y otras conductas indeseables, de manera que a los empleadores les interesa desarrollar la satisfacción de sus empleados, siendo así que un mayor involucramiento en el trabajo deriva en mayores niveles de dedicación y productividad en aquellos. **El alto desempeño y las retribuciones equitativas**, alientan gran satisfacción por efecto del circuito **desempeño-satisfacción-esfuerzo**. En contraparte, una mayor **satisfacción laboral**, suele asociarse con menor rotación y ausentismo, pues los empleados se encuentran comprometidos y tienen más probabilidades de adoptar los valores y convicciones de la empresa. Es por ello, que la dirección de la empresa u organización, necesita información sobre la satisfacción laboral de los empleados para poder tomar decisiones acertadas tanto en la prevención como en la resolución de los problemas de los empleados. Habitualmente, este estudio produce importantes beneficios, tanto generales como específicos, pues indican las áreas específicas de satisfacción o insatisfacción, revelando a su vez como se sienten los empleados en su trabajo, a qué partes de éste se refieren esos sentimientos, qué departamentos se ven particularmente afectados y las sensaciones de quiénes están implicados. Así también se encuentra **un flujo de comunicación efectiva** que mejora en todas las direcciones gracias a la participación del personal, sirviendo como **válvula de seguridad** o de **escape emocional** para que externen lo que piensan y puedan después sentirse mejor consigo mismos. Aquí es posible identificar necesidades de capacitación, ya que por la expresión de opiniones, los empleados pueden manifestar el desempeño de sus jefes o supervisores en ciertas partes de su labor, como en lo referente a la delegación de trabajo y la impartición de instrucciones adecuadas. Todo lo anterior, permite a los administradores **planear y vigilar nuevos programas** que permiten obtener retroalimentación anticipada sobre propuestas de cambios y realizar después un seguimiento para evaluar la respuesta real. Por esto, es muy importante que los trabajadores aprendan a desarrollar una visión de futuro que sea positiva, enriquecedora y esperanzadora de la vida; una visión de futuro que forma parte de la educación preventiva o psicoprevención, que se convierte así en un muy eficiente y eficaz antídoto psicológico contra los accidentes de trabajo. Desde luego que no los podrá evitar completamente, pero un trabajador con una visión de futuro tendrá poderosas razones para cuidar mucho mejor su vida en su trabajo, su hogar y su medio social, lo que lo transformará en un trabajador prevencionista. Esta visión de futuro forma parte de la calidad y excelencia humana, y es sobre ésta que se sustenta y alimenta la calidad y excelencia empresarial. Si se ve bajo un enfoque sistémico, la calidad y excelencia humana, así como la empresarial se nutren mutuamente de una misma sabia.

#### 1.34 EL FUTURO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:

El interés en las cuatro metas de **descripción, comprensión, predicción y control de la conducta humana**, en el trabajo ha aumentado, ya que el Comportamiento Organizacional se deriva tanto del **“deseo filosófico de crear centros de trabajo más humanísticos y comprensivos; así como de la necesidad práctica de diseñar entornos de trabajo más productivos y de alto desempeño”**.<sup>128</sup> Como resultado de dichas fuerzas, el

---

<sup>128</sup> *Ibidem*. Davis, Keith & Newstrom John Jr. Pág. 251



Comportamiento Organizacional es hoy parte importante de los planes de estudio de las carreras profesionales, con lo que además se prevé que su función tanto en programas académicos como en seminarios de desarrollo administrativo será cada vez más importante conforme las organizaciones se empeñen en convertirse en sistemas de aprendizaje basados en conocimientos. Aunque el Comportamiento Organizacional resiente limitaciones, éstas no deberían impedirnos constatar el gran potencial de dicho comportamiento para contribuir al avance, ofreciendo muchas mejoras al entorno humano. Es así como mediante la generación de un mejor ambiente para los individuos, el Comportamiento Organizacional liberará el potencial creativo de éstos para ayudar a resolver los grandes problemas sociales; de tal modo que dicho comportamiento puede contribuir a mejoras sociales que rebasen con mucho los confines de cualquier organización, siendo que un mejor ambiente puede ayudar también a algunas personas a lograr saltos trascendentes en cualquier área en la que se desarrollen. La aplicación de un mejor Comportamiento Organizacional no es fácil, pero las oportunidades están ahí, por lo cual éste debería producir una vida de mayor calidad en la que impere mayor armonía al interior de cada individuo, entre las personas y entre las organizaciones.

## PREMISAS

1. **“Globalización** proceso de creciente internacionalización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales, surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo deslocalizados geográficamente y uso intensivo de la tecnología”. **Touraine, Alain**
2. “Una nueva fase de expansión del sistema capitalista se caracterizó por apertura de los sistemas económicos nacionales, aumento del comercio internacional, expansión de mercados financieros, reorganización espacial de la producción, búsqueda permanente de la competitividad y aparición de elevadas tasas de desempleo”. **Touraine, Alain**
3. “La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal como medio que permite a los colaboradores alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”. **Milkovich, George T.**
4. “La planeación de recursos humanos significa “acoplar la oferta interna y externa de gente con las vacantes que se anticipan en la organización en un período específico de tiempo”. **López, M. & Rodríguez, A.**
5. “El Método de competencia laboral es considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos e inputs”. **Irigoin, M. & Vargas**
6. “Análisis de Puestos es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas”. **Zepeda, F.**
7. “En la elaboración de un perfil por competencias, deben definirse claramente las competencias buscando las características personales de excelencia, ya que son diferentes por empresas y dentro de una misma empresa, también pueden ser diferentes por áreas o puestos”. **Alles, Martha Alicia.**
8. “La Evaluación del Desempeño da a conocer el comportamiento de la gestión del individuo dentro de una organización en un periodo determinado, llevándose a cabo en forma continua para obtener los mejores resultados que realimentan los procesos de trabajo”. **Newstrom John Jr.**

## HIPÓTESIS

“El Método de Competencia Laboral determina la Administración del Recurso Humano en el Sector de la Macroempresa”.

## VARIABLES

### INDEPENDIENTE:

- Método de Competencia Laboral: Método considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos e inputs, articulando los conocimientos globales, conocimientos profesionales y experiencias laborales, reconociendo las necesidades y problemas de la realidad del mercado laboral. Esta combinación de elementos permiten identificar las necesidades hacia las cuales se orientarán las cualidades del personal, así como del desempeño y comportamiento esperado; de ahí partiría la identificación de las competencias profesionales integrales o genéricas, indispensables para el establecimiento del perfil para el puesto de trabajo.

### DEPENDIENTE:

- Administración del Recurso Humano: Proporciona las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrolla habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

## INDICADORES

### INDEPENDIENTE:

- \* Actitud y Aptitud
- \* Comportamiento y Desempeño
- \* Experiencia, Liderazgo y Delegación
- \* Análisis y Resolución de problemas
- \* Comunicación
- \* Eficiencia, Eficacia y Productividad
- \* Ejecución y Desarrollo
- \* Desafíos
- \* Status
- \* Constancia y Disciplina
- \* Conocimientos profesionales
- \* Calidad y Competencia.

### DEPENDIENTE:

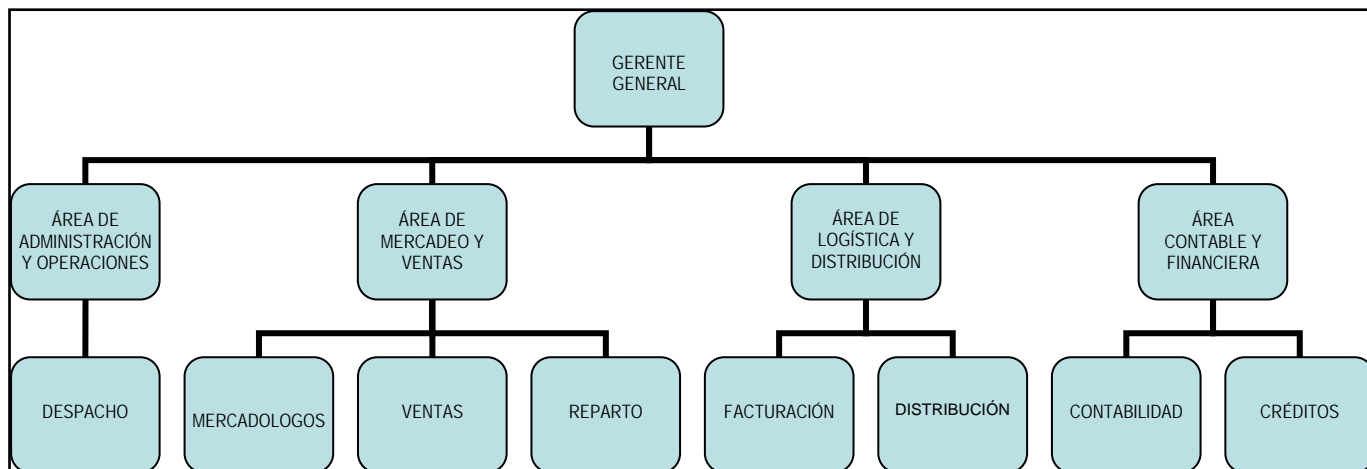
- \* Habilidades y Destrezas
- \* Productividad
- \* Motivación
- \* Desempeño
- \* Selección y Reclutamiento
- \* Clima Organizacional
- \* Retribución y Competitividad.

## CAPITULO II TECNICAS E INSTRUMENTOS

El estudio se realizó en MACRO INTERNACIONAL S.A., Corporación dedicada a la compra y distribución de productos de consumo masivo y considerada importante en la importación y exportación de Confeitería. Fue elegida debido a su proyección basada en metas y objetivos, a la accesibilidad de información, atención que brinda y crecimiento acelerado de la misma. Las actividades que aquí se realizan, están divididas en las siguientes Áreas Funcionales:

- 1. Área de Dirección General de la empresa:** Establece los objetivos y se basa en un plan estratégico de negocios, de metas, conocimientos, destrezas y aptitudes; para la toma de decisiones en situaciones críticas.
- 2. Área de Administración y Operaciones:** Se encarga de todo lo relacionado con el funcionamiento y operación de la corporación en general; (inicia desde la contratación del personal hasta la compra de insumos, el pago del personal, la firma de los cheques, verificación del horario de los empleados, la limpieza del local, el pago a los proveedores y el control de los inventarios de insumos y de distribución).
- 3. Área de Mercadeo y Ventas:** Canaliza los bienes y servicios desde la llegada del producto hasta el consumidor final. Entre las funciones de mercadeo están: la investigación, el plan de mercadeo, el presupuesto, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la determinación del precio de los artículos, la publicidad, la promoción, la distribución y la venta de los productos.
- 4. Área de Logística y Distribución:** Determina las actividades requeridas en el consumo de los recursos necesarios para cumplir con el programa de ventas. Entre las principales funciones de esta área están: el mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo, el almacenamiento de productos y el control de calidad de los mismos.
- 5. Área Contable y Financiera:** Optimiza el control, el manejo de recursos económicos y financieros, incluyendo la obtención de recursos internos y externos de la corporación, necesarios para alcanzar los objetivos y metas que al mismo tiempo, velan porque se incrementen los plazos e intereses favorables adquiridos hacia la misma.

### Esquema Organizativo de las Áreas Funcionales Básicas de la Corporación



Se realizó una reunión con las Gerencias General y Administrativa para determinar de forma aleatoria los colaboradores que necesitaran mejorar su rendimiento y potenciar conocimientos, habilidades y destrezas; de tal manera que al ser evaluado este equipo de trabajo, se les pueda administrar de mejor manera y conservar su posición dentro de la corporación durante el mayor tiempo posible, debido a la importancia de las características que presentan: Alta participación y generación de ganancias, pero con pocas posibilidades de ascenso debido a que sus conocimientos no están actualizados. El interés especial hacia el diagnóstico de competencias de este grupo, fue para mantener la motivación y liderazgo que tienen dentro de la corporación, para evitar así, que caigan a un bajo potencial y rendimiento laboral.

Partiendo del número exacto de 150 personas que allí se encontraban laborando, se estableció junto a las gerencias de la corporación que el número de colaboradores a tomar en cuenta serían 74, las cuales pertenecían a las diferentes áreas funcionales de la misma. La muestra tomada fue de tipo probabilística estratificada del 49%, aumentando la precisión e implicando el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, quedando así:

ÁREA	DEPARTAMENTO	POBLACIÓN SELECCIONADA
Administración y Operaciones	Despacho	10
Mercadeo y Ventas	Mercadólogos	2
	Ventas	15
	Reparto	6
Logística y Distribución	Facturación	6
	Distribución	28
Contable y Financiera	Contabilidad	4
	Créditos	3
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>74</b>

La población total compartía características generales (edad, sexo, condición socio-económica, procedencia, escolaridad, estado civil y condiciones de salud) y características específicas (horarios de trabajo ya establecidos según el cargo que desempeñan), lo cual contribuyó a tomar la amplia gama de elementos, factores y contextos que los involucrados presentaban, de tal manera que la problemática investigada fue efectiva, objetiva y realista.

## INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Para identificar las competencias de carácter cualitativo (**habilidades, destrezas, conocimientos, valores, actitudes, aptitudes, motivación y desempeño general**) y cuantitativo, fue necesario realizar y aplicar una serie de instrumentos y técnicas acordes a las necesidades que la corporación presentaba en su momento, siendo las siguientes:

**1. Autoevaluación:** Proceso de valoración que realiza el o la participante para reflexionar sobre las capacidades y actitudes personales que posee en el puesto de trabajo que desempeña actualmente y las diferentes funciones que realiza, asumiendo la responsabilidad del conocimiento que posee: avances, limitaciones y aplicación de las medidas pertinentes para potenciar su desarrollo; de tal forma que valoren su participación y el progreso en el desarrollo de las competencias adquiridas durante su proceso laboral. Se presentó una serie de 10 preguntas que deberían leer detenidamente y marcar con una **X** la respuesta en la casilla que consideraran y expresaran su criterio al respecto, teniendo en cuenta que la exactitud y veracidad de las mismas, ayudaría a abrir un espacio de reflexión y análisis del trabajo que realizan hacia la empresa, detectando y valorando los aspectos a mejorar en su proceso productivo y personal. Su aplicación fue de forma individual, el resultado obtenido sería estrictamente confidencial, para efectos del estudio, se realizarían 2 autoevaluaciones: la primera sería al inicio de carácter diagnóstica y la segunda al final, sería para evidenciar los cambios obtenidos a lo largo del proceso de evaluación.<sup>129</sup>

**2. Coevaluación:** Proceso mediante el cual el trabajo de cada participante es valorado por sus compañeros o compañeras en pequeños grupos, permitiendo propiciar un espacio para la aplicación del pensamiento crítico y propositivo, así como la socialización de experiencias prácticas del desempeño en su trabajo; conociendo al mismo tiempo, las opiniones, las conductas y hechos respecto a su puesto de trabajo en específico, para verificar los conocimientos esenciales que debe tener y aplicar para el logro de los resultados previstos. A lo anterior, se suma el hecho de que favorece también el interaprendizaje, el apoyo mutuo y permite determinar logros personales y grupales, contribuyendo a la formación de actitudes favorables hacia la integración de grupo y el desarrollo de valores en los participantes. Se presentó una serie de 21 preguntas relacionadas con el conocimiento que poseían sobre el contenido de su trabajo y sus necesidades de capacitación para ejercerlo con eficiencia, marcando la respuesta con una **X** en la casilla que consideraran y expresara su criterio al respecto, teniendo en cuenta que de la exactitud y veracidad de las mismas dependerían las acciones de capacitación que se desarrollarían para elevar sus conocimientos, tanto personales como profesionales y que les permitirían al mismo tiempo mantener la eficiencia en su desempeño laboral. Su aplicación fue de forma grupal, el resultado obtenido sería estrictamente confidencial y para

---

<sup>129</sup> Programa de Desarrollo Profesional. "Instructivo para la Aplicación de los Instrumentos de Evaluación". Ministerio de Educación-MINEDUC. Guatemala, 2002. Pág. 1-2

efectos del estudio, se realizarían 2 coevaluaciones: la primera sería al inicio de carácter crítica y la segunda al final, sería para proponer los cambios obtenidos a lo largo del proceso de evaluación.<sup>130</sup>

**3. Escala de Valoración Laboral y de Mejoramiento Continuo (EDVLMC):** Este instrumento ayudó a determinar y obtener con precisión y objetividad, si las funciones, tareas o desempeño en general de los empleados, cumplía con las demandas laborales y necesidades que presenta su puesto de trabajo; para contribuir y establecer así, el alcance de los objetivos estratégicos establecidos de la corporación por medio de un proceso que brindara elementos cognitivos y pragmáticos tanto a los jefes como a los colaboradores, que posibilitara dar un seguimiento al desarrollo del mejoramiento permanente y continuo en el entorno competitivo en aras de alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en la labor individual y del equipo de trabajo. Las áreas generales de evaluación que se sugirieron dentro la corporación fueron:

a.- Competencias

b.- Satisfacción al cliente interno y externo

c.- Labor de equipo

d.- Logros laborales

e.- Liderazgo

f.- Crecimiento personal

Dicha prueba consta de 18 ítems que deben responderse siguiendo instrucciones de manera estricta y en un determinado espacio de tiempo, para que sean leídos y analizados de tal manera que se escoja solo la opción con la cual se esté de acuerdo sin recurrir al azar, para que la medición de desempeño y competencias laborales sea fiable, precisa y objetiva.

Con el estudio de las competencias laborales en la corporación, se pretendía identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos; adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.<sup>131</sup>

## PROCEDIMIENTO

El procedimiento en que se llevó a cabo el uso de los instrumentos y las técnicas fue el siguiente:

1. **Diagnostico Poblacional:** Realicé una serie de observaciones para determinar de manera general las características comunes y específicas que presentaban las personas del grupo escogido a estudiar.

---

<sup>130</sup> *Ibidem*. Programa de Desarrollo Profesional. Pág. 3-4

<sup>131</sup> Acero Yuset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana. "Escala de Valoración Laboral y de Mejoramiento Continuo (EDVLMC)". Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Santafé de Bogotá, Colombia 2002.

2. **Recolección de Datos de los Colaboradores:** Solicité información general como: nombre, edad, estado civil, procedencia, escolaridad, cargo y funciones que desempeña.
3. **Interacción con los Colaboradores:** Se entabló rapport y empatía con cada una de las personas a ser investigadas.
4. **Recolección de información sobre la Corporación:** Solicité datos necesarios y específicos como: Historia, misión, visión, objetivos, áreas y departamentos funcionales, numero de empleados por área y departamento, organigrama, políticas y normas bajo las cuales se rigen dentro y fuera de la misma, necesidades y logros obtenidos, filosofía, estructuración del departamento de recursos humanos y el tiempo que tienen dentro del mercado laboral.
5. **Detección de Necesidades Primarias y Secundarias:** Solicité sugerencias por parte de las Gerencias para determinar según su punto de vista cuales eran las fortalezas y debilidades que la corporación presentaba en ese determinado momento; después expuse según la observación realizada, la convivencia con los colaboradores y la información obtenida acerca de la organización, las carencias que existían dentro de la misma y que provocaban insatisfacción tanto en el desempeño individual, productividad en equipos de trabajo y eficacia en la corporación en general.
6. **Revisión de la Estructuración y Funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos:** Comprobé que dentro de la corporación no existía alguna dependencia que se encargara de la contratación, evaluación y capacitación de personal, por lo que al preguntar a la Gerencia Administrativa, se me indicó que no contaban con Departamento de Recursos Humanos porque no existe una rotación masiva de personal frecuente y que requerían los servicios de una Agencia de Contratación de Personal (**outsourcing**), la cual se encargaba exclusivamente para esas funciones; porque mensualmente pagan una cantidad monetaria para que les brinde los diferentes servicios que presta, esto independientemente de las situaciones que se vayan presentando y el tiempo con que se cuente, ya que ella es la encargada de suplir todas las necesidades humanas dentro de la organización. Se sugirió la creación de dicho departamento a las Gerencias, con la idea de que sería el área encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano dentro de la corporación y que estaría encargada directamente de las principales funciones que ayudarían a tener medios propios y realmente eficientes en la búsqueda de talento y desarrollo humano, a través de implementar procesos de Reclutamiento y Selección de Personal Capaz, responsable y adecuado a los puestos de la corporación, de motivación, de capacitación, evaluación constante y mejoramiento continuo del personal, así como el establecimiento de un medio ambiente agradable para el desarrollo de las actividades en general; pero argumentaron asumir la responsabilidad global del desarrollo eficiente de las actividades corporativas específicamente en esta área, porque confiaban en que su sistema de evaluación a través de la outsourcing era efectiva, admitiendo aún así tener algunas deficiencias, pero que creían trabajar con responsabilidad y empeño, cumpliendo casi siempre los objetivos planificados, y el personal se mantenía motivado al participar activamente en la implementación de las actividades que eran realizadas esporádicamente por la agencia de contratación.



7. **Análisis de Formas y Pruebas Psicométricas utilizadas para Evaluar Personal dentro de la Corporación:** Según especificación del Gerente Financiero-Administrativo, se me indicó que desconocían las pruebas exactas con que eran evaluados sus colaboradores, pero que las utilizadas por la agencia de contratación (**outsourcing**) que les prestaba sus servicios, eran eficaces al momento de requerir personal para llenar una vacante. Sin embargo por datos proporcionados por los colaboradores, se me indicó que las pruebas con las cuales eran evaluados cada cierto tiempo, para ellos no representaba valor alguno, pues no les permitían expresar de manera adecuada sus necesidades, beneficios, desventajas y cualquiera otra situación que les causara inquietud sobre su desempeño, valoración personal y mejoramiento en general.
8. **Aplicación de Autoevaluación:** Se creo un instrumento específico según las necesidades encontradas, que reuniera ítems por medio de los cuales el o la participante valoraran su participación, el progreso en su desarrollo personal e individual de las competencias que poseía y que fueron adquiridas en su proceso de formación académica y experiencia laboral. Se inició a evaluar con una dinámica que condujera a la autorreflexión, luego se distribuyó el ejemplar del instrumento a cada participante, después se indicó que debía leerse individualmente, para asegurar la comprensión de las instrucciones que aparecían escritas en la parte superior del mismo y el procedimiento a seguir para su calificación. Al finalizar la aplicación de dicho instrumento, se indicó que el resultado obtenido era estrictamente confidencial y se proporcionó un espacio de reflexión y autoanálisis acerca del trabajo efectuado por cada uno para revisar las debilidades y aspectos a mejorar en su proceso de desempeño laboral.
9. **Aplicación de Coevaluación:** Se creo un instrumento de evaluación conformado por indicadores que permitieran a el o la participante valorar el trabajo de sus compañeros o compañeras, aspirando a conocer también las opiniones, las actitudes, valores y hechos respecto a un grupo de personas en específico; al mismo tiempo permitiría detectar necesidades de capacitación que la corporación requería. Se reunió a los participantes en grupos de 2, luego se propició un ambiente de reflexión, diálogo y crítica propositiva, después se procedió a distribuir un ejemplar del instrumento de Coevaluación (uno por cada participante) y se indicó que debía leerse en forma individual antes de aplicarlo. El grupo evalúa a un integrante a la vez, asignándole una valoración para cada uno de los indicadores, pero se indicó aquí, que cada indicador debía ser el resultado de la discusión y el consenso entre los que intervenían en el proceso, para lo cual se solicitó a todos los participantes, asumir una actitud responsable, madura, objetiva y juicio crítico para externar su opinión al respecto del trabajo de sus compañeros y compañeras de grupo. Finalmente, se anotó en la hoja de cada evaluado el promedio de las valoraciones asignadas por el grupo y se pidió anotar recomendaciones necesarias que permitieran al otro mejorar su desempeño. Todo el procedimiento anterior debía repetirse con el otro integrante del grupo.
10. **Aplicación de Escala para Medir Competencias Laborales:** La EDVLMC estaba dirigida a colaboradores de la corporación dentro de las áreas que se necesitaban evaluar; dicha prueba constaba de 18 ítems que debían responder en 40 minutos aproximadamente, siguiendo las instrucciones de manera estricta; ya que buscaba medir desempeño y competencias laborales. Para contestar los enunciados que se les presentaban, debían leerlos cuidadosamente y escoger solo una respuesta marcando con una X la opción con la cual estuvieran de

acuerdo, contestando absolutamente todos los cuestionamientos y evitando hacerlo al azar. Los materiales utilizados fueron solamente 1 bolígrafo y el formulario de la escala. Se indicó que la prueba era confidencial y anónima, solo se realizaría con fines investigativos, y al mismo tiempo, se agradeció la colaboración y honestidad durante el desarrollo de la misma. Previo a iniciar la evaluación, sostuve una corta reunión preliminar con los colaboradores para explicarles dicho proceso, repasando los deberes esenciales y responsabilidades del puesto de trabajo que ocupan, clarificando expectativas, metas y prioridades. Al complementar el formulario de evaluación, asigné la importancia de cada uno de los factores evaluados, tomando en consideración los deberes y responsabilidades asignados al puesto que ocupa cada colaborador, anotando el valor que correspondía a la importancia asignada,

11. **Implementación de Talleres de Motivación:** Debido a toda la evidencia recogida con los instrumentos anteriores, pero sobre todo en los resultados obtenidos, determiné que era necesario impartir talleres de motivación dentro de los cuales se impartieran temas que ayudaran a mejorar la productividad laboral, pero sobre todo a reforzar las fortalezas, cualidades y competencias encontradas en los colaboradores, esto como apoyo al desarrollo integral del colaborador como persona que tiene necesidades y carencias, que se reflejan en su desempeño diario dentro de la corporación.
12. **Terapias Psicológicas Individuales:** Aunado a los talleres, también consideré necesario la orientación y asesoría psicológica individual que me fue solicitada por los colaboradores al iniciar rapport y empatía. Muchos de ellos argumentaron sentir que sus problemáticas personales y familiares, recaían en su bajo rendimiento laboral y poco deseo de superación; así como también la falta de interés e incentivo que la corporación les muestra.
13. **Implementación de Estrategias de Retribución del Desempeño:** Se solicitó a las Gerencias la posibilidad de implementar mecanismos de acción que reforzaran dentro de la empresa, los procedimientos desarrollados con anterioridad, para mejorar tanto la productividad de la misma, como para incentivar a los colaboradores, creando nuevas formas de retribución a su talento y esfuerzo diario. Las alternativas propuestas fueron:
  - **Empleado del Mes:** Colocación de la foto del colaborador mas eficiente del mes en la entrada de la corporación.
  - **Sorteo de Viajes:** Consiste en que el colaborador que mas meses logre acumular como empleado del mes, se ganara 1 fin de semana todo pagado a un lugar turístico de Guatemala que él desee ir.
  - **Sorteo de Vacaciones:** El colaborador que gane 2 meses consecutivamente como empleado del mes, tiene la oportunidad de escoger el mes que desea salir de vacaciones.
  - **Bono por Desempeño:** Se trata de darle al empleado con mejor rendimiento en su área de trabajo, 1 cantidad monetaria o 1 canasta llena de productos que la corporación distribuye, en el mes de su cumpleaños.
  - **Tiempo Libre:** Aquí los colaboradores más eficientes por mes de cada departamento, son reunidos por la gerencia y entran al sorteo de 1 día laboral libre en la semana o mes que escojan, ya sea para descansar o realizar alguna otra actividad, pero solo uno será el afortunado para obtenerlo.

Constaté que la mayoría de dichas estrategias propuestas, si obtuvieron beneficio y ventaja en su aplicación, pues los colaboradores mostraban un profundo interés de ser tomados en cuenta, esto se reflejó en sus actitudes y conductas que en definitiva mejoraron el ambiente corporativo.

14. **Creación de Perfiles de Puestos:** Como retribución a la corporación por el espacio, tiempo y talento humano proporcionado, creé matrices sobre competencias, necesidades y beneficios reales tanto para la organización como para el colaborador. Estas fueron realizadas según las necesidades detectadas, las exigencias de competitividad actual, así como por la oferta y demanda que la corporación presenta; y con el objetivo de evaluar sobre un esquema integral de conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas y aptitudes que requiere determinado puesto de trabajo, tomando en cuenta los valores, cualidades y necesidades que las personas presenten al querer ocupar alguna vacante. No se pudo constatar su aplicación.
15. **Establecimiento de Catálogo de Competencias:** Creación de 1 guía que permitiera identificar habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes requeridas, necesarias y reales para los perfiles de puestos creados, que en algún momento determinado se necesiten llenar, tomando en cuenta las funciones a desempeñar y las características que se deben poseer para ocupar una vacante específica. No se pudo constatar su aplicación.

### CAPITULO III

#### PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

La Corporación MACRO INTERNACIONAL S.A., es una macroempresa constituida por 1 consorcio de 3 medianas empresas, las cuales están divididas en operaciones y departamentos diferentes según sus necesidades, tipo de productos y objetivos; que comparten capital pero de intereses contrapuestos. La empresa tomada para ejecutar mi trabajo de investigación fue PRODICO S.A., la cual se dedica a la compra y distribución de productos de consumo masivo, específicamente Confitería.

El origen de la Corporación MACRO INTERNACIONAL S.A., se debió básicamente al interés y necesidad familiar de crear una empresa que con un único capital pudiera llegar a diferentes mercados y al mismo tiempo satisfacer demandas de productos nacionales y extranjeros de medicina, de alimentos y de confitería. Compite en el mercado laboral desde hace 8 años, lo que ha significado la creación de muchas fuentes de empleo y ha incrementado la demanda de las mismas. Se proyecta como líder en soluciones de distribución y servicio a colaboradores y comercializadores a través de unir productos de calidad con los consumidores, estableciendo los parámetros de comercialización necesarios con el apoyo de proveedores para alcanzar la máxima satisfacción y lealtad de clientes internos y externos.

Se determinó que su sistema estructural es funcional, porque existe un líder que es auxiliado por varios colaboradores que ayudan a distribuir toda la actividad productiva en diferentes áreas para trabajar de mejor manera; de aquí que se ejerza un liderazgo de carácter democrático, pues tanto la Gerencia General como la Gerencia Financiera-Administrativa, muestra una actitud propositiva, inclusiva, participativa, orientadora y que comparte la responsabilidad de forma equitativa para empujarlos hacia la realización de metas, pero escuchando al mismo tiempo sus necesidades y opiniones. Lo anterior les ha permitido también mantener la administración de forma activa en la previsión de problemas, que según la situación actual en la corporación, se pudieran suscitar. El clima organizacional percibido y estudiado con los colaboradores, se encontró que predomina el comportamiento positivo y las expectativas futuras son estables y de confianza; lo que hace que las condiciones de trabajo en general se encuentren aceptables dentro de los límites que por ley deben cumplirse. Los datos recolectados mostraron un evento, contexto o situación que ocurría, especificando las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas o grupos que se sometieron al análisis; ofreciendo al mismo tiempo la posibilidad de predicciones o relaciones.

Para resumir la información, ordenar, clasificar y tabular adecuadamente todos los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable, se utilizó como parámetro estadístico la muestra probabilística estratificada, como escala de medición diseñada para que los datos llegaran a ser generalizados a toda la población, incluyendo una estimación precisa del error que se pudiera cometer al realizar generalizaciones; midiendo al mismo tiempo el tamaño de error en las predicciones y siendo esencial en esta investigación transeccional cuantitativa, donde se pretendía hacer estimaciones de variables encontradas en la población. Aquí se hizo necesario estratificar la muestra en relación con categorías que se presentaron en la población y que también eran relevantes para los objetivos del estudio, dividiendo a la población en subpoblaciones o estratos y seleccionando una muestra para cada uno. Para esto, se

necesitó emplear un muestreo aleatorio para clasificar las categorías de las variables, y como valor de medición se tomó la media para promediar aritméticamente la distribución de frecuencias, de tal forma que el tamaño de la muestra de cada estrato o nivel evaluado, fuera proporcional a las puntuaciones dentro de los diferentes estratos; facilitando así la descripción e interpretación de los datos cuantitativamente. Como medida de tendencia central, utilicé la media que sirvió para calcular en donde se encontraba el promedio de empleados con iguales características y competencias, abarcando del menor al mayor número existentes en la población objeto de estudio.

Por medio de la aplicación de cada instrumento, se determinaron y cuantificaron las personas que se encuentran en el puesto idóneo centrándome en la evidencia de desempeño real encontrada en la muestra evaluada y tomada como válida y confiable, según todos los requerimientos de la norma de competencia laboral que compara el desempeño observado del trabajador y detecta las áreas que necesita mejorar para ser considerado competente. Así, una vez cuantificadas y analizadas las autoevaluaciones, coevaluaciones y la escala de valoración laboral, se diagnosticó y estableció las competencias, funciones, valores, conocimientos, experiencias y necesidades que requerían tanto los puestos de trabajo, como la corporación misma; lo cual concluyó en la previsión de requerimientos específicos y generales que solo mediante la creación de perfiles de puestos de trabajo y un catálogo basado en competencias reales acorde a las debilidades de la corporación y a la oferta y demanda real de empleo, se podría aplicar de manera segura y eficaz ante los resultados que se esperaban obtener.

Para todo lo anterior se tomaron 5 indicadores a calificar de los cuales solo se tomarían los 2 más repetitivos entre la población evaluada para determinar y generalizar estos resultados, omitiendo los otros de menor puntaje; de tal manera que al comparar las primeras evaluaciones con las segundas los resultados indudablemente variarían significativamente, porque a lo largo de todo el proceso de evaluación, diagnóstico y tratamiento, las personas asumirían realmente las respuestas con responsabilidad de lo que cada uno de sus puestos de trabajo implicaba; comprendiendo primeramente que sus competencias determinarían el reconocimiento de sus necesidades vitales: **Necesidades de Logro, Necesidades de Poder y Necesidades de afiliación**. A continuación se describe la caracterización de la población estudiada y se analizan los resultados encontrados a lo largo del proceso evaluativo.

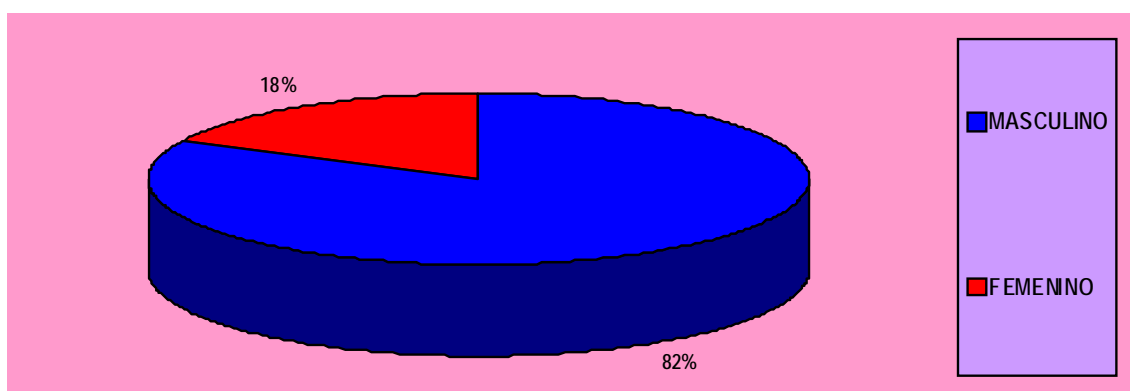
## CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN

TABLA 1  
SEXO

GENERO	FRECUENCIA
Masculino	61
Femenino	13
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>

**Fuente:** Datos obtenidos durante la recolección de información sobre los colaboradores para determinar las características comunes que presentaban.

GRAFICA No. 1  
SEXO



**Fuente:** Datos obtenidos durante la recolección de información sobre los colaboradores para determinar las características comunes que presentaban.

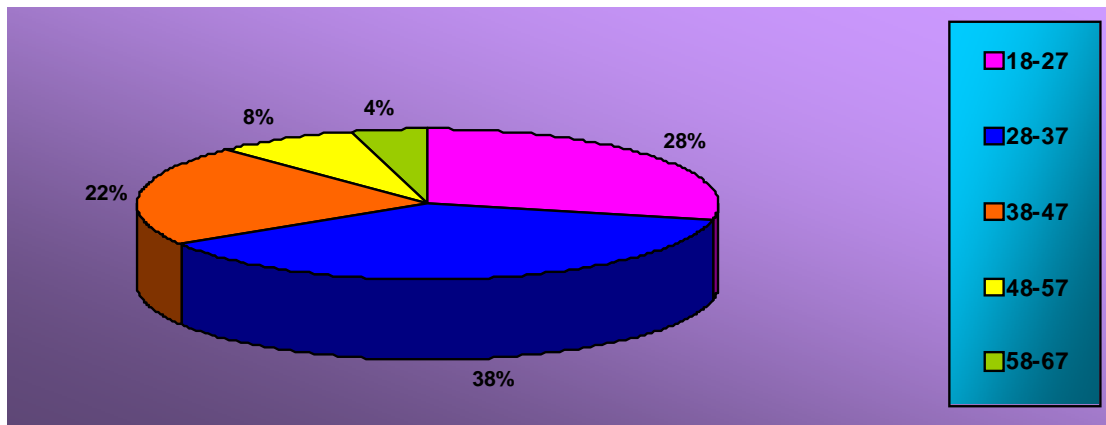
**Análisis:** De las 74 personas evaluadas, se encontró que la mayoría pertenece al género masculino y una minoría pertenece al género femenino, lo que indica que los puestos de trabajo no están enfocados hacia la equidad laboral. Lo anterior se deduce a partir de que la mayoría de vacantes laborales que la Corporación oferta son de carácter operativo; las cuales requieren principalmente de esfuerzos físicos muy fuertes, jornadas de trabajo rotativas y tardías, e incluso movimiento de producción hacia lugares lejanos. Sin embargo, las otras áreas funcionales con las que se cuenta dentro de la Corporación, incluyen procesos de trabajo menos arriesgados, horarios flexibles y de esfuerzo mínimo, con lo cual se ha tratado de salvaguardar la integridad femenina, sin menospreciar sus conocimientos y competencias que se requieren en el ejercicio cotidiano de sus funciones.

TABLA 2  
EDAD

AÑOS	FRECUENCIA
18 – 27	21
28 – 37	28
38 – 47	16
48 – 57	6
58 - 67	3
TOTAL	74

Fuente: Datos obtenidos durante la recolección de información sobre los colaboradores para determinar las características comunes que presentaban.

GRAFICA No. 2  
EDAD



Fuente: Datos obtenidos durante la recolección de información sobre los colaboradores para determinar las características comunes que presentaban.

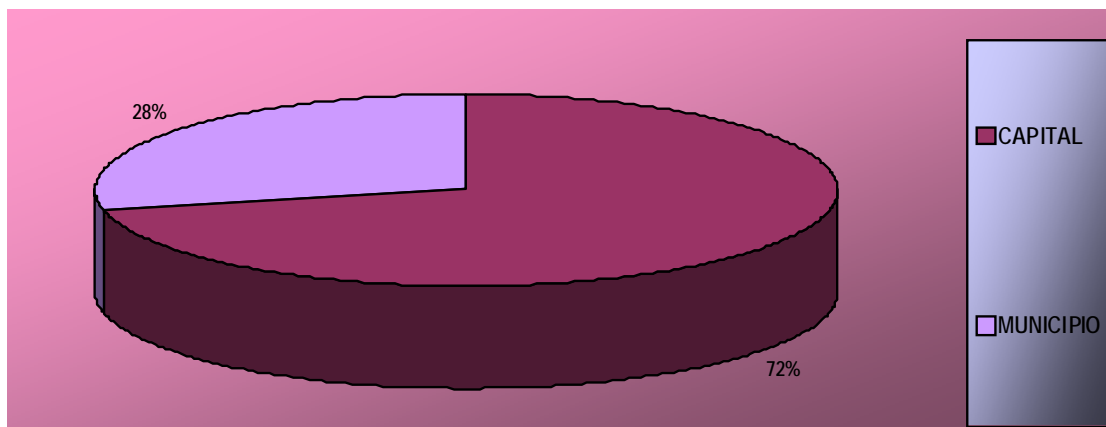
**Análisis:** El rango de edad en donde se encuentra situada la mayoría de las 74 personas evaluadas, es de los 28 a los 37 años de edad, lo cual implica que es la población que predomina en toda la corporación. Lo anterior, implica que la utilización de competencias específicamente en este rango de personas que se encuentra dentro de la Corporación, determina una mejor productividad a corto plazo porque se definen además de las competencias necesarias, aquellas otras que puedan ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias que conlleven a analizar, estandarizar y definir los perfiles en función de las competencias de forma confiable y realista; diagnosticando así de manera constante competencias desarrollables que ayudan a eliminar parámetros inútiles, crear situaciones pertinentes, planificar la rotación de puestos teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación.

**TABLA 3**  
**PROCEDENCIA**

LUGAR	FRECUENCIA
Capital	53
Municipio	21
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>

**Fuente:** Datos obtenidos durante la recolección de información sobre los colaboradores para determinar las características comunes que presentaban.

**GRAFICA No. 3**  
**PROCEDENCIA**



**Fuente:** Datos obtenidos durante la recolección de información sobre los colaboradores para determinar las características comunes que presentaban.

**Análisis:** La procedencia de la mayor parte de colaboradores evaluados pertenece a la ciudad capital, específicamente de las zonas 1, 3, 5, 7, 8, 11, 12, 19 y la otra minoría proviene de algún municipio aledaño a la Corporación como Mixco, Sacatepéquez, Villa Nueva y Amatitlán. Así también se encontraron personas que provenían de algún departamento como Chimaltenango, Antigua y San Raymundo. De lo anterior, se explica que debido a la distancia, difícil accesibilidad y el tiempo necesario para cumplir con los horarios de trabajo, hace que aunque la Corporación tenga una amplia oferta laboral, esta muchas veces es difícil cubrir con rapidez y personal adecuado, precisamente por la ubicación tan compleja en donde se encuentra, siendo todo un reto la selección y reclutamiento de colaboradores.

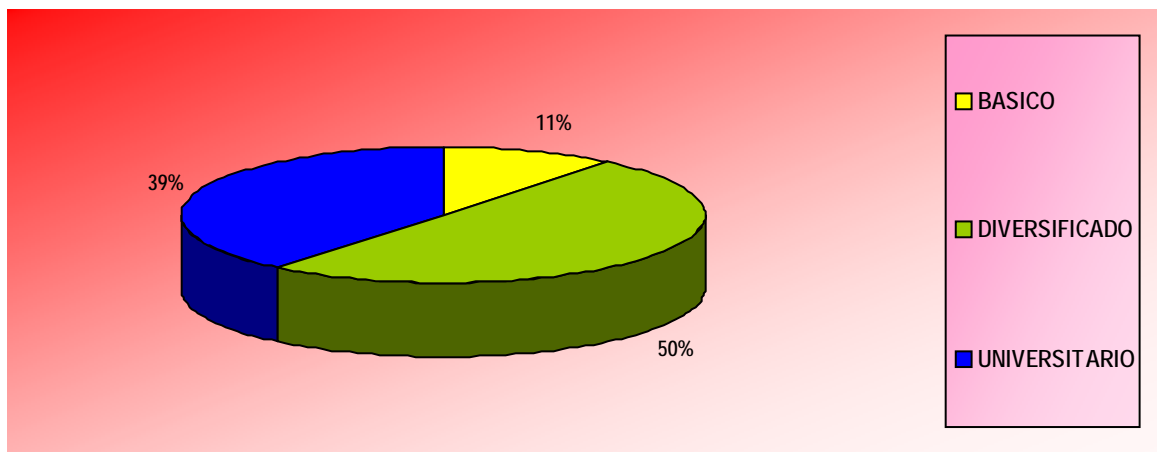


**TABLA 4**  
**ESCOLARIDAD**

NIVEL	FRECUENCIA
Básico	8
Diversificado	37
Universitario	29
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>

**Fuente:** Datos obtenidos durante la recolección de información sobre los colaboradores para determinar las características comunes que presentaban.

**GRAFICA No. 4**  
**ESCOLARIDAD**



**Fuente:** Datos obtenidos durante la recolección de información sobre los colaboradores para determinar las características comunes que presentaban.

**Análisis:** De las 74 personas evaluadas, la mayoría cuentan con un nivel académico diversificado y la minoría pertenece al nivel básico, esto indica que debido al factor tiempo, recurso económico, distancia, edad y disponibilidad para continuar adquiriendo nuevos conocimientos, influyen de manera directa y negativa en el aprendizaje constante y actual que se requiere para ser ascendidos o promovidos a otros puestos de trabajo que proporcionen una mejor calidad de vida y por ende desarrollen nuevas competencias. Al reclutar colaboradores, se toma como parámetro principal la experiencia, lo que suscita errores en los procesos de selección y se ven reflejados en la disminución de la productividad y el aumento del costo; siendo que los niveles educativos de los trabajadores se han elevado en las condiciones de ingreso y se han vuelto vulnerables al desempleo, los mayores y los menos calificados. De aquí la necesidad de contar con un proceso que permita realizar una selección de personal competente de acuerdo a las nuevas necesidades del ambiente competitivo, y de continuar con la actualización de conocimientos para mejorar las destrezas y habilidades dentro del ámbito laboral Corporativo.

**TABLA 5**  
**AUTOEVALUACIÓN I**

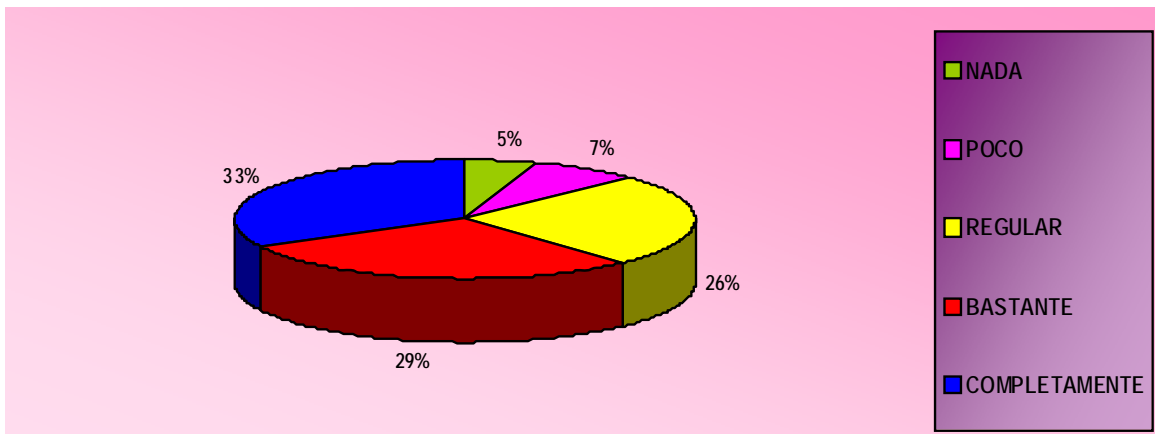
INDICADORES	RESPUESTAS
Nada	38
Poco	55
Regular	189
Bastante	217
completamente	241
<b>TOTAL</b>	<b>740</b>

**Fuente:** Datos obtenidos de la primera Autoevaluación sobre capacidades y actitudes personales, realizada a empleados de rendimiento consistente pero con potencial limitado.

**Capacidades:** Preguntas 1, 2, 4, 6, 8 y 10.

**Actitudes Personales:** Preguntas 3, 5, 7 y 9.

**GRÁFICA No.5**  
**AUTOEVALUACIÓN I**



**Fuente:** Datos obtenidos de la primera Autoevaluación sobre capacidades y actitudes personales, realizada a empleados de rendimiento consistente pero con potencial limitado.

**Análisis:** De la primera autoevaluación se obtuvo que la mayoría de respuestas obtenidas por los colaboradores, se ubiquen dentro del rango COMPLETAMENTE, lo cual indica que asumieron tener las capacidades y actitudes necesarias para un mejor desarrollo en sus puestos de trabajo. Sin embargo, como la mayoría de ítems evaluados pertenecían al reactivo de capacidades, sería evidente que aquí sobrevaloraran lo que creían poseer; confirmándose en el rango BASTANTE y solamente algunos eran objetivos al responder REGULAR, POCO O NADA. Lo descrito antes, implica que la autovaloración no es objetiva por temor a reconocer que no se cuenta con las competencias necesarias requeridas y que por supuesto las funciones asignadas no son realizadas con eficacia y de forma consciente.

**TABLA 6**  
**COEVALUACIÓN I**

INDICADORES	RESPUESTAS
Nada	53
Poco	29
Regular	395
Bastante	586
completamente	491
<b>TOTAL</b>	<b>1554</b>

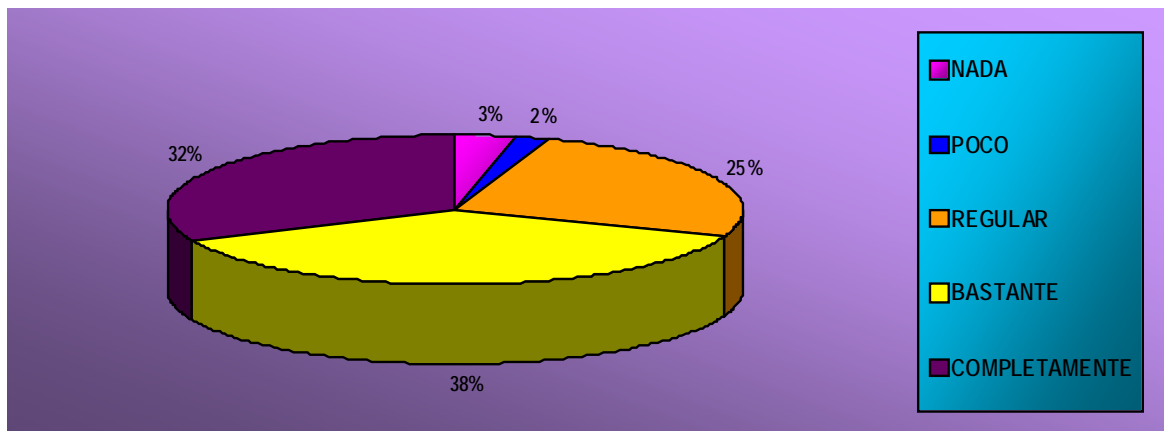
**Fuente:** Datos obtenidos de la primera Coevaluación sobre actitudes, valores y conocimientos esenciales, realizada a empleados de rendimiento consistente pero con potencial limitado.

**Actitudes:** Preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 14, 17 y 10.

**Valores:** Preguntas 8 y 20.

**Conocimientos Esenciales:** Preguntas 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 19 y 21.

**GRÁFICA No. 6**  
**COEVALUACIÓN I**



**Fuente:** Datos obtenidos de la primera Coevaluación sobre actitudes, valores y conocimientos esenciales, realizada a empleados de rendimiento consistente pero con potencial limitado.

**Análisis:** En la primera Coevaluación el dato que se elevó en respuestas obtenidas por los colaboradores fue la categoría BASTANTE, esto indica que los participantes por afinidad realizaron la evaluación teniendo como actitud creer tener los valores y conocimientos necesarios de sus labores cotidianas. De aquí que el rango COMPLETAMENTE y REGULAR, afirma también la suposición de contar con la preparación y experiencia necesarias que requiere su puesto de trabajo; sin embargo, el reactivo actitudinal demostró que poseen muy poco interés para la adquisición y actualización de nuevos aprendizajes a través de capacitaciones, porque el sistema de retribución no es el apropiado para el desempeño que tienen y que según ellos no logra suplir la mayoría de sus necesidades.

**TABLA 7**  
**ESCALA DE VALORACIÓN LABORAL**

INDICADORES	RESPUESTAS
Nada	63
Poco	447
Regular	659
Bastante	104
completamente	59
<b>TOTAL</b>	<b>1332</b>

**Fuente:** Los datos obtenidos en la Escala de Valoración Laboral y de Mejoramiento Continuo basado en los conocimientos, desempeño y funciones, realizada a empleados de rendimiento consistente pero con potencial limitado.

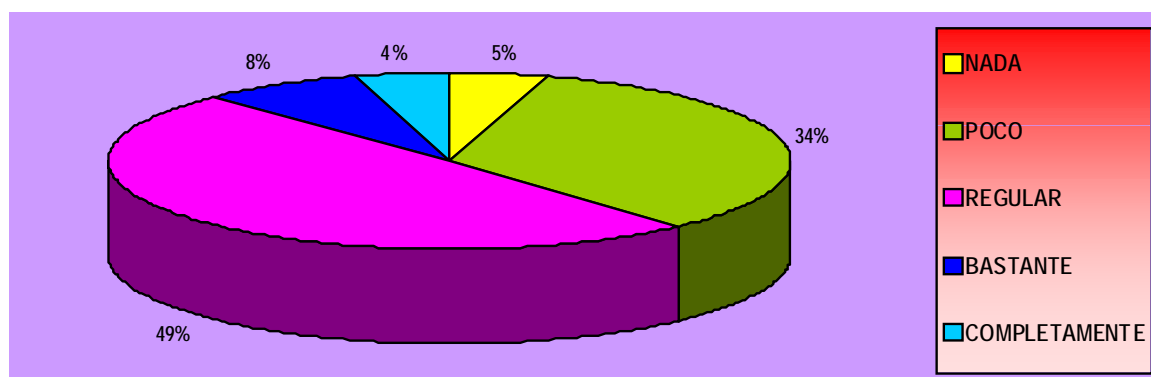
**Conocimientos:** Preguntas 1, 2, 3, 9, 10, 15, 16 y 18.

**Desempeño:** Preguntas 4, 5, 6, 7, 8,

**Rendimiento:** 11, 12, 14 y 17.

**Funciones:** Preguntas 13.

**GRÁFICA No. 7**  
**ESCALA DE VALORACIÓN LABORAL**



**Fuente:** Datos obtenidos de la Escala de Valoración Laboral y de Mejoramiento Continuo sobre conocimientos, desempeño y funciones, realizada a empleados de rendimiento consistente pero con potencial limitado.

**Análisis:** Se observa que el nivel de competencias relacionado con rendimiento, desempeño, funciones y conocimientos obtenidos de los evaluados, determina que la mayoría no cuentan con las destrezas, habilidades y preparación académica necesaria y requerida para ocupar el cargo que desempeñan y por lo tanto el rendimiento no es el esperado. Lo anterior se confirma en que la mayoría de respuestas se encuentran situadas en el rango REGULAR y el rango POCO. El rango NADA es mayor que el rango COMPLETAMENTE, por lo que se deduce que pueden tener un buen desempeño y rendimiento, pero la calidad de sus funciones y los conocimientos que requieren para llevarlas a cabo de manera adecuada, son escasos y deficientes, lo que a su vez puede estar generando desinterés en querer realizar sus tareas cotidianas con eficacia y tiempo preciso.

A continuación se presentan las graficas de las segunda Autoevaluación y Coevaluación, que después de un proceso de tratamiento a la problemática investigada, se encontraron datos totalmente opuestos a los encontrados en las primeras evaluaciones, cumpliéndose así la hipótesis formulada al inicio de todo el proceso investigativo.

**TABLA 8**  
**AUTOEVALUACIÓN II**

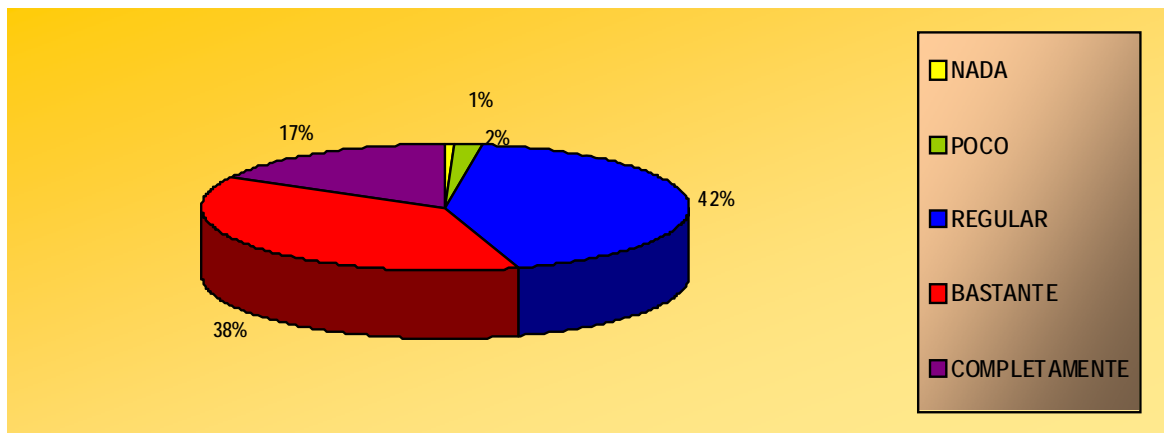
INDICADORES	RESPUESTAS
Nada	5
Poco	13
Regular	318
Bastante	279
completamente	125
<b>TOTAL</b>	<b>740</b>

**Fuente:** Datos obtenidos de la segunda Autoevaluación sobre capacidades y actitudes personales, realizada a empleados de rendimiento consistente pero con potencial limitado.

**Capacidades:** Preguntas 1, 2, 4, 6, 8 y 10.

**Actitudes Personales:** Preguntas 3, 5, 7 y 9.

**GRÁFICA No. 8**  
**AUTOEVALUACIÓN II**



**Fuente:** Datos obtenidos de la segunda Autoevaluación sobre capacidades y actitudes personales, realizada a empleados de rendimiento consistente pero con potencial limitado.

**Análisis:** En la segunda autoevaluación se obtuvo que la mayoría de respuestas obtenidas por los colaboradores se ubiquen dentro del rango REGULAR, lo cual indica que pretendieron conocerse y tener las capacidades y actitudes que se requieren en el desempeño laboral. Aquí ya determinaron, reconocieron y aceptaron con mayor facilidad cuales eran las actitudes positivas y negativas que influyen en la utilización adecuada de capacidades y puesta en común de conocimientos que deben poseer para concretar con eficiencia las funciones asignadas que implican necesariamente un óptimo desempeño y por ende el rendimiento esperado por sus superiores.

**TABLA 9**  
**COEVALUACIÓN II**

INDICADORES	RESPUESTAS
Nada	17
Poco	468
Regular	692
Bastante	229
completamente	148
<b>TOTAL</b>	<b>1554</b>

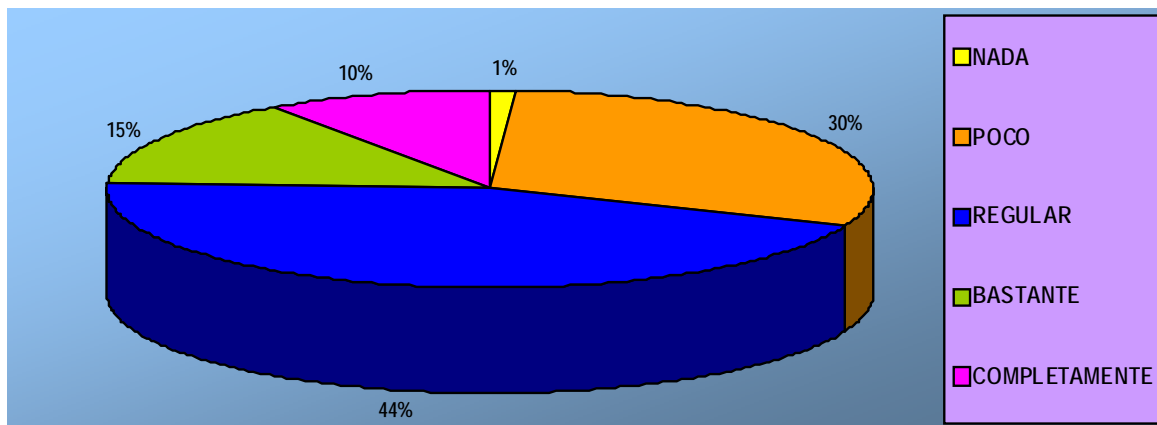
**Fuente:** Datos obtenidos de la segunda Coevaluación sobre actitudes, valores y conocimientos esenciales, realizada a empleados de rendimiento consistente pero con potencial limitado.

**Actitudes:** Preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 14, 17 y 10.

**Valores:** Preguntas 8 y 20.

**Conocimientos Esenciales:** Preguntas 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 19 y 21.

**GRÁFICA No. 9**  
**COEVALUACIÓN II**



**Fuente:** Datos obtenidos de la segunda Coevaluación sobre actitudes, valores y conocimientos esenciales, realizada a empleados de rendimiento consistente pero con potencial limitado.

**Análisis:** En la segunda Coevaluación el dato más relevante de las respuestas obtenidas por los colaboradores fue REGULAR, esto indica que los participantes por azar realizaron la evaluación de manera objetiva considerando las actitudes, los valores y los conocimientos esenciales que sus compañeros debían poseer para la realización adecuada de sus funciones laborales. Ya en esta última calificación se determinó que los participantes tenían un panorama real y objetivo tanto de las propias deficiencias como las de los compañeros, lo cual generaba ya expectativas diferentes sobre el desempeño general del equipo de trabajo y el rendimiento esperado y necesario que debían tener hacia la corporación; tomando en cuenta que cada uno tenía funciones, capacidades, conocimientos y experiencias diferentes, y que al final lo más importante para el bienestar de todos era poner a disposición lo positivo y compartirlo.

De todos los resultados obtenidos, encontrados, analizados y explicados anteriormente, se estimó que la media de la población estudiada sobre Competencias Laborales es de **49**, lo cual indica que más de la mitad de la muestra posee las características necesarias en sus respectivos puestos de trabajo y cumple con los requerimientos específicos para un adecuado desempeño en sus funciones.

## ANALISIS CUALITATIVO

A lo largo del desarrollo del proceso de evaluación, diagnóstico y tratamiento, encontré e identifiqué las competencias que los colaboradores poseían: **habilidades, destrezas, conocimientos, valores, actitudes, aptitudes, motivación, y desempeño general**; de aquí que fuera más factible ubicar las necesidades de la corporación, así como el inadecuado desempeño y rendimiento laboral que la población objeto de estudio presentaba.

Se observó y encontró que la razón principal del cansancio físico, estrés y estado de ánimo negativo de los colaboradores, se encontraba vinculado con el factor tiempo, ya que la mayoría de ellos debían recorrer largas distancias desde sus residencias lo que implicaba necesariamente salir con mucho tiempo de anticipación para poder cumplir con los horarios de trabajo establecidos; esto debido al difícil acceso para llegar a su lugar de trabajo. La falta de equidad de género en cuanto a distribución de puestos y obligaciones, también era otra razón de desinterés, porque como la mayoría pertenece al género masculino, hacía suponer que todos debían cumplir y ser remunerados de igual forma en cuanto a jornadas de trabajo, procesos menos arriesgados, horarios flexibles y de esfuerzo general igualitario. De igual forma sucedió al revisar los rangos de edad dentro de los cuales se encontraba situada la mayoría de colaboradores, porque las posibles promociones solo eran conjugadas entre los colaboradores que poseían los requisitos necesarios para ocupar determinado puesto dentro de la corporación, esto generaba la idea de que aún teniendo la preparación académica y poca trayectoria, no serían incluidos en futuras oportunidades, lo que generaba al mismo tiempo, bajo rendimiento y desinterés general en ser capacitados. Lo anterior definía el hecho de que como la mayoría contaba con un nivel académico diversificado, hacía suponer también que para continuar adquiriendo nuevos conocimientos, se necesitaría del aumento de salario, flexibilidad en tiempo y asignación de tareas; más no admitían que para ser ascendidos o promovidos a otros puestos de trabajo que proporcionarían una mejor calidad de vida y por ende el desarrollo de nuevas competencias que les permitieran sentirse mejor, debían tener disponibilidad para realizar cambios de actitud y desempeño.

Al conocer la forma de evaluación y selección de personal, se encontró que técnicamente sí funcionaba, pero al medir rendimiento y productividad, el sistema de recursos humanos no era funcional ni tampoco favorable hacia las demandas de los colaboradores, puesto que las necesidades no eran cubiertas permanentemente y la detección de las mismas no era constante, lo que redundaba siempre en desgaste integral del colaborador.

Con todos los factores y contextos señalados, en la primera Autoevaluación se obtuvo que la mayoría de respuestas asumía tener las capacidades y actitudes necesarias para un mejor desarrollo en sus puestos de trabajo, siendo evidente la sobrevaloración que creían poseer y argumentando de manera distorsionada que contaban con las competencias necesarias y requeridas por las que fueron contratados para el desempeño de las funciones asignadas. Hacia la primera Coevaluación, se encontraría que los colaboradores se calificaron por afinidad más que por

competitividad, demostrando una actitud afirmada sobre la tenencia de supuestos valores y conocimientos que ponían en práctica durante la realización de sus labores cotidianas; sin embargo, también se encontró la suposición de contar con la preparación y experiencia necesarias que requieren sus puestos de trabajo, demostrando que nuevamente el reactivo actitudinal es de poco interés para la adquisición y actualización de nuevos aprendizajes a través de capacitaciones, porque el incentivo que reciben no es el apropiado para premiar el desempeño que tienen y que según ellos no logra suplir la mayoría de sus necesidades. Ya en la Escala de Valoración Laboral, se detectó realmente el nivel de competencias relacionado con rendimiento, desempeño, funciones y conocimientos generales que debían tener según funciones y puesto de trabajo, encontrando que la mayoría no cuenta con las destrezas, habilidades y preparación académica necesaria y requerida para ocupar el cargo que desempeñan y por lo tanto el rendimiento no es el esperado. Esto indica que aunque el colaborador tenga un buen desempeño, el rendimiento no es consistente y por consiguiente, la calidad de sus funciones y los conocimientos que requieren para llevarlas a cabo de manera adecuada, son escasos y deficientes, lo cual conlleva insatisfacción laboral y expectativas a futuro negativas.

Para la segunda autoevaluación, se obtuvo que la pretensión de saber conocerse y tener las capacidades y actitudes que decían requerir para el desempeño laboral desaparecieron, porque aceptaron abiertamente que sus actitudes influían directamente en todo lo que realizaban y concretamente afectaban la eficiencia y eficacia necesaria en la concreción de las funciones que les eran asignadas y que llevaban implícito el desempeño y el rendimiento esperado por sus superiores. Así mismo, en la segunda Coevaluación las respuestas obtenidas también fueron de contenido objetivo, porque consideraban ya las verdaderas actitudes, valores y conocimientos reales que debían poseer sus compañeros, enfatizando las deficiencias y necesidades de los puestos de trabajo, tomando en cuenta también las funciones, capacidades, conocimientos y experiencias que cada uno tenía y que por ser diferentes no eran más valiosas, sino que todos habían tenido un proceso distinto de preparación y adquisición de capacidades opuestas.

Posteriormente a la detección de los factores negativos y las suposiciones que conllevaban el inadecuado rendimiento, se realizó una serie de talleres que llevaron a los colaboradores a realizar una introspección sobre sus fortalezas, debilidades, cualidades y competencias que los determinaban para adquirir nuevos motivos de continuar mejorando, encontrando que a través del reconocimiento y aceptación de los errores propios y de los errores de los demás, todos necesitaban trabajar como equipo para mejorar como unidad corporativa, entendiendo y modificando todo aquello que no solo perjudicaba individualmente, sino que formaban una cadena de metas en común y anhelos parecidos. De las características encontradas aquí, se partió hacia la implementación de estrategias reales en tiempo y espacio para la retribución equitativa del desempeño, dando como resultado la generación de expectativas tanto a corto como a largo plazo dentro y fuera de la corporación, así como la necesidad de competir en base a lo que cada uno estaba dispuesto a arriesgar, a ganar y sobre todo a mejorar. Se detectó a corto plazo que estos mecanismos de acción, desarrollaron un sentido de pertenencia, mejoramiento en productividad, incentivo emocional y competitividad continua.



## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES:

- Dentro de la corporación no existe un enfoque específico de Competencia, lo que genera a largo plazo una deficiencia en la selección de personal idóneo para los cargos que se están ocupando y que se encuentren disponibles posteriormente.
  
- Cuando se intentó buscar una forma más clara de evidenciar el aporte de los trabajadores, se descubrió la aparición de nuevos conceptos hasta ahora totalmente desactivados (como las capacidades intelectuales) que antes se despreciaban en la mera medición del esfuerzo y se hicieron evidentes en la practica, por lo que la facilidad de comunicarse, capacidad de entender símbolos, interpretar planos, reportar novedades a sus compañeros o superiores, leer, calcular, anticipar, plantear y resolver problemas, son atributos que empezaron a ser reconocidos y estudiados; demostrando como el trabajo empieza ya a ocupar cada vez más cerebro y cada vez menos músculo.
  
- Actualmente los puestos de trabajo en las empresas no se describen en función de los logros, sino en función de llenar jornadas diarias, quedando claro que la mejora en las habilidades productivas necesita más de los trabajadores.
  
- Los modelos tradicionales de análisis de puestos se fijan solo en la cantidad de trabajo, en la magnitud de los esfuerzos, en el ambiente de trabajo, en el nivel educativo, en la complejidad de las tareas; mas no en la dirección en que ese esfuerzo se aplica y la calidad de los resultados obtenidos.
  
- La implementación de un sistema de recursos humanos basado en competencias laborales pasa por la definición de competencias clave para la organización, ya que una puesta en común con la participación de los trabajadores (no siempre todos), hace que su aplicación resulte importante en la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal, de tal forma que las competencias puedan observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de test, cuando se presentan como aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos.
  
- La gestión por competencias aporta innumerables ventajas como la posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, el desarrollo de equipos que posean competencias necesarias para su área específica de trabajo, la identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados, la evaluación del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa, el aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

- Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o con las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.
- El análisis de competencias identifica los conocimientos, las destrezas, las habilidades y los comportamientos estimulantes que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos.
- La selección por competencias se basa en diferentes factores, definiendo y gestionando la realidad laboral, tomando en cuenta el rendimiento profesional, las características de personalidad y su expresión en las relaciones de trabajo; buscando así las habilidades y competencias de la persona más idónea para el puesto.
- Las herramientas que se utilicen para evaluar competencias dependerán del caso, del tipo de posición a cubrir y del eventual postulante convocado, porque no hay un único método y la mayor habilidad que debe desarrollar un especialista de recursos humanos es detectar cuál o cuáles de ellos debe utilizarse en cada caso.
- Las empresas no progresan por el simple hecho de contratar un talento diplomado en diferentes áreas, lo hacen por el producto eficiente, la respuesta eficaz y el resultado efectivo que su personal posea, porque cuando se posee conocimiento, se pone en práctica y el resultado genera valor agregado, encontrándonos ante un personal de impacto estratégico con capacidades operativas que redundan en beneficio de la organización; pero de manera contraria, se alimenta una estructura ficticia basada en la presunción de un conocimiento por el simple hecho de estar certificado.
- En los momentos actuales ser competitivo es vital para la existencia de cualquier empresa, país o región que desee insertarse en el mercado, producir con tecnología de punta, organización avanzada de trabajo, alta productividad y bajo costo; lamentablemente la realidad nacional de hoy muestra que aunque el trabajador sea muy capacitado, adiestrado e idóneo para un determinado puesto laboral, no encontrará trabajo si las necesidades sociales del capital no lo requieren, por lo que al prolongarse su status de desempleado las habilidades adquiridas se deterioran y automáticamente pierde competitividad.

#### **4.2 RECOMENDACIONES:**

Se recomienda a la Gerencia General, a la Gerencia Financiera Administrativa y a las Jefaturas de cada departamento de la Corporación MACRO INTERNACIONAL S.A., tomar en consideraciones las siguientes acciones que ayudaran a la captación de los mejores talentos humanos para ocupar los diferentes puestos de trabajo que integran cada una de las áreas funcionales de la misma.

- Se necesita la creación y estructuración del departamento de recursos humanos dentro la corporación, para que ayude, motive y desarrolle, las habilidades, destrezas y fortalezas en los colaboradores, lo cual recae en una mejor productividad y por ende en ganancias.
- La aplicación del Método de Competencia Laboral debe coincidir con las necesidades de la corporación y con los requerimientos reales de los puestos de trabajo, para que su ejecución y eficacia sean adecuadas a las modificaciones de los factores que estructuren el procedimiento de evaluación del desempeño según las competencias ya establecidas o por las que aún no se contemplan.
- La implementación de los perfiles de puestos según el catalogo de competencias, contribuirá a incorporar e integrar a los nuevos colaboradores idóneos que cumplan las exigencias requeridas para ocupar una vacante, lo que a su vez permitirá el rápido desempeño de las funciones y tareas asignadas para alcanzar los objetivos de su departamento y las metas de la corporación.
- Es necesario diseñar y ejecutar un Programa Anual de Capacitación y de Desarrollo del Potencial Continuo para los colaboradores en cada área o departamento, para fortalecer el autoconocimiento, la responsabilidad de continuar buscando formas de adquirir nuevas destrezas y mejorar las relaciones interpersonales en toda la corporación; al mismo tiempo incentivaría y retribuiría el desempeño sobre productividad y logros obtenidos tanto a corto, mediano y largo plazo, detectando nuevas competencias para la eficiencia integral de todos.
- Se debe agregar valor en cualquier posición de la empresa de manera constante y sostenida, de lo contrario el producto del conocimiento no trasciende, se pierde en el tiempo y esto merma la calidad del capital intelectual de la organización, es por esto que la búsqueda del talento debe orientarse a aquellos individuos que son capaces de agregar valor a su gestión a través del producto de su conocimiento, siendo capaces de mejorar su entorno, transferir conocimiento y captarlo al mismo tiempo; porque el impacto positivo que el personal posea, imprimirá en la empresa la energía suficiente para alcanzar sus metas y objetivos con calidad.
- Para realizar un proceso de selección de personal por Competencias especialmente si se está seleccionando personas jóvenes, deben definirse además de las competencias necesarias, aquellas otras que puedan ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias como analizar y definir los perfiles en función de las

## BIBLIOGRAFIA

- Acero Yuset, Echeverri Lina María & Lizarazo Sandra. “Escala de Valoración Laboral y de Mejoramiento Continuo (EDVLMC)”. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Santafé de Bogotá, Colombia 2002. Págs. 235
- Aiken, L. “Tests Psicológicos y Evaluación”. 9na. Edición. Editorial Prentice Hall-Hispanoamérica S.A. Santafé de Bogotá, Colombia, 1996. Págs. 158
- Alles, Marta Alicia. “Dirección Estratégica de recursos Humanos, Gestión por Competencias”. Editorial Garnica, S.A. Argentina, 2000. Págs. 190
- Anastasi, Anne. “Test Psicológicos”. Editorial Prentice-Hall. México, 1998. Págs. 205
- Butteriss, Margaret. “Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles para Crear una Organización de Alto Rendimiento”. 5ta. Edición. Editorial EDIPE. México, 2000. Págs. 254
- Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. 5ta Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia, 2000. Págs. 189
- Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de La Administración”. 4ta. Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia, 1996. Págs. 265
- Comisión Consultiva para la Reforma Educativa. “Marco General de la Transformación Curricular y Curriculum Básico para la Educación Primaria”. Nivel de Concreción Nacional. Ministerio de Educación- MINEDUC. Guatemala, 2002. Págs. 55
- Davis Keith & Newstrom John W. “Comportamiento Humano en el Trabajo”. 10ma. Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1999. Págs. 302
- Dessler, Gary. “Administración de Personal”. 8va. Edición. Editorial Prentice Hall. México, 2000. Págs. 144
- Dicaprio, Nicholas S. “Teorías de la Personalidad”. 2da. Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1989. Págs. 387
- Echeverría, B. “Gestión de la Competencia de Acción Profesional”. Revista de Investigación Educativa. Puerto Rico, 2002. Págs. 109
- Gibson, James; Ivancevich John & Donnelly James Jr. “Las Organizaciones”. 8va. Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1996. Págs. 183
- Hellriegel, S; Slocum; & Woodman. “Comportamiento Organizacional”. Editorial Thomson. México, 1999. Págs. 205
- Irigoien, M. & Vargas, F. “Competencia Laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones”. Editorial Prentice Hall. Montevideo-Uruguay, 2002. Págs. 258
- Koontz, Heinz. “Administración: una perspectiva global”. Editorial McGraw-Hill. México, 1994. Págs. 210
- López, M.; Rodríguez, A. “La Dirección Empresarial; Renovación y Cambio hacia La Excelencia”. 7ma. Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1995. Págs. 198
- Maisto, Albert A. “Psicología”. 10ma. Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2001. Págs. 132
- Mazabel Galarza, César. “Diccionario de Recursos Humanos”. Editorial Litho-Caribe. Lima-Perú, 2000. Págs. 118
- Milkovich, George T. “Dirección y Administración de Recursos Humanos”. 6ta. Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1994. Págs. 178

- Pralong, Verónica Cecilia. “La Globalización y sus Efectos”. Editorial Prentice Hall Hispanoamericano. México, 2000. Págs. 291
- Programa de Desarrollo Profesional. “Instructivo para la Aplicación de los Instrumentos de Evaluación”. Ministerio de Educación- MINEDUC. Guatemala, 2002. Págs. 35
- Reyes Ponce, Agustín. “Administración de Personal Por Competencias”. 2da. Edición. Editorial Prentice Hall. España, 2001. Págs. 263
- Ruano Carranza, Romeo Augusto. “Evaluación Educativa: Evaluar para Aprender”. Edición Ministerio de Educación- MINEDUC. Reforma Educativa. UNESCO Guatemala, 2002. Págs. 85
- Sánchez Hernández, M. y López Fernández, M. “Pígalión en la Escuela”. Editorial Universidad Autónoma de México. México, 2005. Págs. 159
- Shultz, Duane P. “Psicología Industrial”. Editorial McGraw-Hill. México, 1997. Págs. 114
- Spector, P. “Psicología industrial y Organizacional”. Editorial Manual Moderno. México, 2002. Págs. 107
- Sweezy, Paul M. “Teoría del Desarrollo Capitalista”. Fondo de Cultura Económica. 3ra. Edición en español. México-Argentina, 1993. Págs. 156
- Touraine, Alain. “Globalización y Políticas de la Modernidad”. 4ta. Edición. Editorial Arselluz. Argentina, 1998. Págs. 173
- Villavicencio, Daniel & Salinas, Mario. “La gestión del conocimiento productivo: Las Normas ISO y Los Sistemas de Aseguramiento de Calidad”. Revista Comercio Exterior. México, 2002. Págs. 133
- Werther William. “Administración de Recursos Humanos”. 3ra Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2001. Págs. 216
- Zepeda, F. “Psicología Organizacional”. Editorial Addison Wesley Longman. México, 1999. Págs. 169

competencias de forma confiable y realista; definir solo las competencias necesarias para adquirir nuevas competencias; diagnosticar competencias desarrollables; eliminar parámetros inútiles; elaborar test de situación pertinentes; y planificar la rotación de puestos teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación.

- Las personas que ocupan puestos gerenciales deben ofrecer responsablemente, oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias para estar convencidos de que siempre habrá espacio y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.
- El proceso para identificar las competencias necesarias para cada puesto de trabajo debe ser realizado mediante la identificación de las competencias que poseen los mejores trabajadores (trabajadores estrella), porque se convierten en el referente del mejor desempeño, y al mismo tiempo, se deriva el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.
- Formar por competencias implica que la dirección de los programas apunte hacia el desarrollo de capacidades aplicables a un amplio rango de situaciones laborales involucradas en el ámbito de una ocupación, dando la posibilidad de ser administrada con una mayor flexibilidad, permitiendo la validación de la experiencia y la formación en módulos de aplicación inmediata al trabajo que, interconectados unos con otros, facilitan el avance del trabajador en un itinerario formativo completo.
- Reconocer las competencias desarrolladas durante el ejercicio laboral se convierte en un poderoso motor para la adquisición de nuevas competencias, generando mejores señales para la elaboración de programas de formación y dotándolos de mayor precisión al resolver las necesidades de formación requeridas para alcanzar determinado nivel de competencia.
- La evaluación por productividad realizada en forma equitativa, generaría mejores expectativas a futuro dentro de la corporación y al mismo tiempo ayudaría al rápido y eficaz cumplimiento de las metas por departamento y área; lo que incrementaría también la competitividad de la misma dentro del mercado laboral.
- El seguimiento a los programas de retribución sobre desempeño que fueron creados y sugeridos, mejorarían notablemente el clima corporativo, las relaciones entre colaboradores y mandos altos, pero sobre todo generaría una competitividad sana y una motivación constante que mantendría el valor agregado para la productividad.

**ANEXOS**

**MACRO INTERNACIONAL, S.A.**  
**AUTOEVALUACIÓN**

A. Aspectos Personales:		B. Aspectos Laborales:			C. Aspectos Evaluador:	
No.	ITEMS	INDICADORES				
		1	2	3	4	5
1	Características del puesto.					
2	Control de productividad.					
3	Satisfacción.					
4	Calidad.					
5	Realización.					
6	Autodesempeño.					
7	Carencia de capacidades.					
8	Mejoramiento laboral.					
9	Confiabilidad corporativa.					
10	Necesidades corporativas.					

**COEVALUACIÓN**

A. Aspectos Personales:		B. Aspectos Laborales:			C. Aspectos Evaluador:	
No.	ITEMS	INDICADORES				
		1	2	3	4	5
1	Motivación.					
2	Relaciones Sociales.					
3	Satisfacción corporativa.					
4	Relaciones interpersonales.					
5	Comparación de experiencias.					
6	Dificultades laborales.					
7	Optimización del Desempeño.					
8	Responsabilidades asumidas.					
9	Conocimiento autodidacta.					
10	Retribución por desempeño.					



**MACRO INTERNACIONAL, S.A.  
VALORACIÓN PERSONAL**

<b>A. Aspectos Personales:</b>					
<b>B. Aspectos Laborales:</b>					
<b>C. Aspectos Evaluador:</b>					
FACTORES	INDICADORES				
	5	4	3	2	1
PERMANENCIA					
PLANIFICACIÓN					
COMPETENCIA					
DILIGENCIA					
CALIDAD					
PRODUCTIVIDAD					
DISCIPLINA					
CONFIABILIDAD					
DELEGACIÓN					
RESPECTO					
					Valoración

**MACRO INTERNACIONAL, S.A.  
PERFIL Y CATALOGO LABORAL**

FACTORES	PERFIL	NECESIDADES BÁSICAS	COMPETENCIAS REQUERIDAS
<p><b>1. Identificación de Vacantes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaza Nueva.</li> <li>- Renuncia regularmente Aceptada.</li> <li>- Cancelación del Contrato Laboral.</li> <li>- Invalidez Absoluta del Empleado que lo Desempeña.</li> <li>- Retiro del Servicio Civil con pensión, jubilación o vejez.</li> <li>- Traslado o Ascenso.</li> <li>- Abandono del Cargo.</li> <li>- Muerte del Empleado.</li> </ul>	<p><b>1. Escolaridad:</b> Estudios mínimos requeridos para ocupar el puesto a desempeñar.</p>	<p><b>* LOGRO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Traza metas retadoras, sobrepasando estándares requeridos.</li> <li>- Encuentra nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.</li> <li>- Asume responsabilidad personal.</li> <li>- Cambia comportamientos basándose en retroalimentación, con el fin de optimizar su desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automotivación.</li> <li>- Innovación.</li> <li>- Solución de Problemas.</li> <li>- Orientación al Logro.</li> <li>- Atención al Detalle.</li> <li>- Planeación del Trabajo.</li> <li>- Manejo de Herramientas.</li> <li>- Tenacidad.</li> <li>- Tolerancia al Estrés.</li> </ul>
<p><b>2. Análisis de Puesto:</b></p> <p>Una vez identificada la vacante, se realiza el análisis ocupacional de cargos e indicadores de productividad y prestación de servicios, para determinar la necesidad real de recurso humano en el área o departamento.</p>	<p><b>2. Formación Complementaria:</b> Cursos y adiestramiento ocupacional en el área o departamento que requiera la especialidad del puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escoge a los expertos por encima de los amigos para trabajar conjuntamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo Motivador.</li> <li>- Superación de Errores.</li> </ul>
<p><b>3. Identificación del Puesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Título del Puesto.</li> <li>- Área o Departamento.</li> <li>- Reporta a.</li> <li>- Ubicación.</li> </ul>	<p><b>3. Experiencia Requerida:</b> Conocimientos empíricos comprobables en un puesto similar.</p>	<p><b>* PODER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca la posición de liderazgo.</li> <li>- Influye en otros con el fin de lograr sus tareas.</li> <li>- Actúa como guía o mentor para los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y evaluación de Problemas.</li> <li>- Involucramiento en políticas, procedimientos y sistemas Corporativos.</li> <li>- Delegación de Autoridad.</li> </ul>
<p><b>4. Propósito General:</b></p> <p>Funciones general y específica del cargo a desempeñar.</p>	<p><b>4. Edad:</b> Discrecional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participa activamente en políticas corporativas.</li> <li>- Busca, retiene y utiliza información para controlar a los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidad para Persuadir y Convencer.</li> <li>- Liderazgo Individual.</li> <li>- Negociación.</li> <li>- Dirección.</li> </ul>

<p><b>5. Deberes y Responsabilidades Diarias, Constantes o Frecuentes:</b></p> <p>Tareas asignadas que debe cumplir en tiempo y espacio.</p>	<p><b>5. Sexo:</b></p> <p>Masculino o Femenino.</p>	<p><b>* AFILIACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza amistades como criterio para invertir el tiempo.</li> <li>- Mantiene el contacto con los demás a través de llamadas telefónicas, mails, etc.</li> <li>- Antepone la gente a las tareas.</li> <li>- trabaja de mejor manera en grupos pequeños.</li> <li>-Goza siendo cooperativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptabilidad.</li> <li>- Aprendizaje Práctico.</li> <li>- Asesoría.</li> </ul>
<p><b>6. Deberes y Responsabilidades Mensuales, Ocasionales o Eventuales:</b></p> <p>Tareas que se le presentaran en cualquier momento y debe ser capaz de realizar en tiempo y espacio asignados.</p>	<p><b>6. Estado Civil:</b></p> <p>Discrecional.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos Técnico/Profesionales.</li> <li>- Integridad.</li> <li>- Liderazgo de Equipos.</li> <li>- Liderazgo Estratégico.</li> <li>- Orientación al Servicio.</li> <li>- Manejo de Frustración.</li> <li>- Trabajo en Equipo</li> </ul>

## GLOSARIO

- 1. Análisis de Puestos:** Se denomina así, al procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocuparlas, proporcionando datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones del mismo y las especificaciones para cubrirlo.
- 2. Áreas de Desempeño:** Son grandes grupos de clasificaciones ocupacionales en las cuales desaparecen las connotaciones de nivel educativo en la definición del área de competencia, definiendo y asociando el nivel de competencia a factores como la complejidad del desempeño laboral, los conocimientos que requiere la ocupación, el nivel de ocupación requerido, la autonomía, el grado de supervisión recibida, la responsabilidad por verificar el trabajo de otros, la capacidad de decisión sobre materiales y procesos, entre otros.
- 3. Capacitación:** Proceso de reentrenamiento en donde se enseñan nuevas aptitudes a los trabajadores actuales que poseen aptitudes y experiencia en áreas que no tendrán demanda en el futuro, incluyendo a veces la formación de trabajadores profesionales; teniendo como propósito, obtener las futuras aptitudes necesarias de los actuales miembros de la fuerza de trabajo de la organización como prerrequisito para mejorar la calidad.
- 4. Certificación de Competencia Laboral:** Es el proceso mediante el cual un organismo certificador investido de autoridad, testifica con reconocimiento público, documentado, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con una norma y sin estar necesariamente sujeto a la culminación de un proceso educativo, basada en el tiempo de capacitación y práctica, así como en los contenidos evaluados.
- 5. Competencia Laboral:** Es la capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas en contextos variables, con base en los estándares de calidad establecidos por el sector productivo.
- 6. Competencias:** Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, para cumplir con sus objetivos y estándares que están especificados en sus roles de trabajo, ya que propone una visión global de las calificaciones en contraposición a los análisis detallados; teniendo en cuenta el conjunto de elementos que necesita el trabajador en el desempeño de su medio laboral como motivos, rasgos de carácter, autoconcepto, actitudes, valores, contenido de conocimientos y capacidades cognoscitivas o de conducta, así como de cualquier otra característica individual que se pueda medir de forma confiable.

**7. Competitividad:** Es la capacidad de una empresa, sector, país o región para ingresar con ventajas al mercado y equilibrar su comercio, mejorando así su participación en los mercados internacionales y elevando simultáneamente el nivel de vida de su población.

**8. Evaluación de Competencia Laboral:** Es el proceso por medio del cual un evaluador obtiene y analiza las evidencias del desempeño laboral de una persona con base en una norma de competencia laboral para emitir el juicio de competente o aún no competente, centrándose en el desempeño real de las personas soportado por evidencias válidas y confiables frente al referente que es la norma de competencia laboral y no en contenidos y/o potencialidades.

**9. Gestión por Competencias:** Es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los pasos necesarios para realizar una adecuada selección de personal, por medio de la sensibilización, el análisis de los puestos de trabajo, la definición del perfil de competencias requeridas y la evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.

**10. Globalización:** Proceso de creciente internacionalización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo deslocalizados geográficamente, una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes, que permite la expansión de los mercados financieros, la reorganización espacial de la producción, la búsqueda permanente de ventajas comparativas y de la competitividad que propicia la aparición de elevadas tasas de desempleo y el descenso del nivel de las remuneraciones.

**11. Inventario de Recursos Humanos:** Localización de personas que prestan actualmente sus servicios en la organización, las cuales reúnen los requisitos establecidos y proporcionan elementos importantes como conocimiento de la organización, forma de trabajo y prestación de servicios; al mismo tiempo ayudan a disminuir el periodo de entretenimiento y contribuyen a mantener alta la moral del personal al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

**12. Macroempresa:** Se compone básicamente de la economía de escala la cual consiste en ahorros acumulados por la compra de grandes cantidades de bienes, correspondiendo a las grandes industrias metalúrgicas, automovilísticas, distribuidoras y generadoras de energía, así como a las compañías de aviación; su número de empleados oscila entre los 300 y 500.

**13. Método de Competencia Laboral:** Método de gran valor predictivo y modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos e inputs, articulando los conocimientos globales, conocimientos profesionales y experiencias laborales, reconociendo las necesidades y problemas de la realidad del mercado laboral; permitiendo identificar las necesidades hacia las cuales se orientarán las cualidades del personal, así

como del desempeño y comportamiento esperado, identificando así, las competencias profesionales integrales o genéricas indispensables para el establecimiento del perfil para el puesto de trabajo.

**14. Normas de Competencias Laborales:** Son las referencias para juzgar y definir la posesión o no de la competencia laboral del desempeño contra el cual es factible comparar lo observado y evaluado de un trabajador, para detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente.

**15. Normas ISO:** Son estándares internacionales que constituyen un instrumento importante para alcanzar las metas descritas y es a través de ellos que se establece una serie de pautas y patrones que las entidades deberán seguir con la finalidad de implementar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad en el desarrollo de sus procesos.

**16. Planeación:** Proceso de recursos humanos en donde se fijan las adaptaciones y los cambios futuros que una organización tendrá que hacer a su estructura interna, debido a las modificaciones en su ambiente interno y externo, sirviendo como enfoque al cambio organizacional y a la efectividad administrativa.

**17. Portafolio de Evidencias:** El portafolio de evidencias es el documento que contiene toda la información concerniente al candidato en proceso de evaluación y certificación de su competencia laboral.

**18. Reclutamiento:** Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

**19. Selección por Competencias:** Se basa en diferentes factores, definiendo y gestionando la realidad laboral, tomando en cuenta el rendimiento profesional, las características de personalidad y su expresión en las relaciones de trabajo; buscando así las habilidades y competencias de la persona más idónea para el puesto.

**20. Talento Humano:** Es el recurso que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo que toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos.

## RESUMEN

El tema de Competencias Laborales actualmente ha emergido con notable importancia en el campo de la investigación, cobrando mucha fuerza e importancia, ya que se refleja en la problemática nacional actual en cuanto a la demanda y oferta de trabajo, que si bien ha sido la más alta durante estos últimos años, también ha sido la más influyente en todo el sistema económico-laboral, mostrando sus efectos mas notables en los desempleados; para lo cual se hizo necesario indagar a fondo el cúmulo de causas que determinaban los efectos a largo plazo y que de no ser atendidas con medidas efectivas pronto, las consecuencias serian tan drásticas que las personas optarían por adquirir conductas negativas que afectarían finalmente el desarrollo integral del país. Por la trascendencia que tiene tanto a nivel nacional como internacional dicha problemática, se necesita mantener una visión de la realidad como un todo, analizando y sintetizando las diferentes disciplinas que tratan este mismo tema, para lograr así una influencia mutua que permita una respuesta conjunta que plasme a su vez una conclusión integral apoyada en base investigativa, empírica y conjeturas propias que permitan obtener parámetros para encontrar explicaciones y posibles soluciones.

El presente trabajo consistió en la Implementación del Método de competencia Laboral en la Administración del Recurso Humano en la Corporación de productos de consumo masivo Macro Internacional, S.A. de Guatemala, para lo cual, se identificaron las competencias que poseían actualmente el personal de las diferentes áreas de la corporación, tomando como muestra solo las personas que presentaban un rendimiento consistente pero de potencial limitado. Para ello, se aplicó una autoevaluación, una escala de competencias laborales y de mejoramiento continuo, así como una Coevaluación, las cuales permitieron detectar, comprobar y corroborar los conocimientos, experiencias, actitudes, cualidades, conductas, etc., que tenían los participantes. Luego determiné cuales eran las necesidades de capacitación encontradas, según las competencias, habilidades y destrezas que las personas evaluadas mostraron y que necesitaban adquirir y reforzar para mejorar su desempeño y productividad laboral, así como los mecanismos de motivación y las formas de retribución que la empresa generalmente emplea; para lo cual se desarrollaron una serie de talleres enfocados al mejoramiento individual y a la productividad como equipo de trabajo.

Finalmente, se diseñó un catalogo de competencias conjuntamente con perfiles de puestos, que cumplieran tanto con las necesidades del personal, como con las demandas de la empresa, de tal manera que cuando se evalúe en el futuro, sea sobre una base de competencias, competitividad, productividad, confiabilidad, pero sobre todo adecuada a los diseños de puestos y a la demanda de empleo.