

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIDAD DE GRADUACIÓN
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”

**“EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y EL DESARROLLO DE
COMPETENCIAS EN EL PERSONAL DE CUSCATLÁN LOGÍSTICS, S.A.”**

CLAUDIA ROSSANA VALLE GRAMAJO DE BONILLA

GUATEMALA, FEBRERO DE 2014

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIDAD DE GRADUACIÓN
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y EL DESARROLLO DE
COMPETENCIAS EN EL PERSONAL DE CUSCATLÁN LOGÍSTICS, S.A.”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

CLAUDIA ROSSANA VALLE GRAMAJO DE BONILLA

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGA
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2014



C.c. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 412-2013
CODIPs. 250-2014

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

26 de febrero de 2014

Estudiante
Claudia Rossana Valle Gramajo de Bonilla
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto TRIGÉSIMO (30º) del Acta CERO SIETE GUIÓN DOS MIL CATORCE (07-2014), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 18 de febrero de 2014, que copiado literalmente dice:

“**TRIGÉSIMO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: “**EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL PERSONAL DE CUSCATLÁN LOGÍSTICS, S.A.**”, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

Claudia Rossana Valle Gramajo de Bonilla

CARNÉ No. 2007-23303

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Amalia Sarina Barrios Paz y revisado por la Licenciada Ninfa Jeaneth Cruz Oliva. 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 ENSEÑAD A TODOS”

Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez
SECRETARIO a.i.



/Gaby



Escuela de Ciencias Psicológicas
SECRETARÍA DE ESCUELA
CUMUSAC

RECIBIDO
21 FEB. 2014

CIEPs 033-2014
REG: 412-2013
REG: 412-2013

Firma:  Hora: 14:46 Documento: INFORME FINAL

Guatemala, 20 de febrero 2014

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Ninfa Jeaneth Cruz Oliva ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL PERSONAL DE CUSCATLÁN LOGÍSTICS. S.A.”

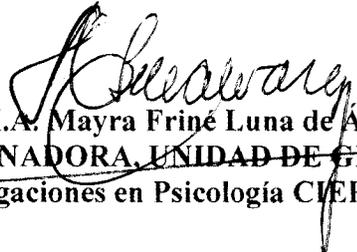
ESTUDIANTE:
Claudia Rossana Valle Gramajo de Bonilla

CARNÉ No.
2007-23303

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el 20 de febrero del presente año, y se recibieron documentos originales completos el 20 de febrero, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


M.A. Mayra Friné Luna de Alvarez
COORDINADORA UNIDAD DE GRADUACIÓN
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo
Arelis



CIEPs. 034-2014
REG 412-2013
REG 412-2013

Guatemala, 20 de febrero 2014

Licenciada
Mayra Friné Luna de Álvarez
Coordinadora Unidad de Graduación
Escuela de Ciencias Psicológicas

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

“EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL PERSONAL DE CUSCATLÁN LOGÍSTICS, S.A.”

ESTUDIANTE:
Claudia Rossana Valle Gramajo de Bonilla

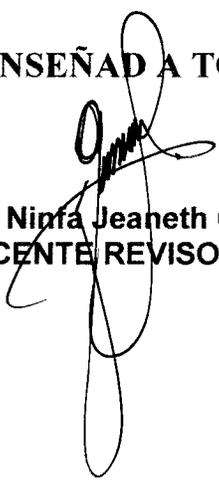
CARNÉ No.
2007-23303

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 10 de febrero del año en curso por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciada Ninfa Jeaneth Cruz Oliva
DOCENTE REVISORA



Arelis./archivo

Guatemala 30 de enero 2014

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora de la Unidad de Graduación
Centro de Investigaciones en
Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”
CUM

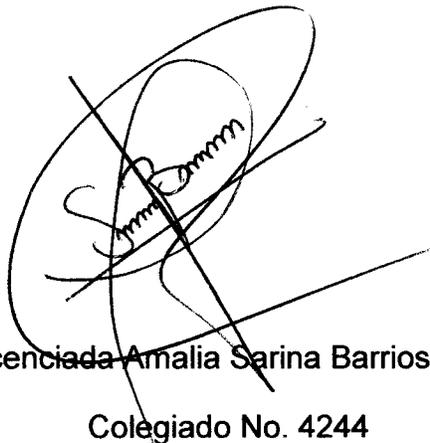
Estimada Licenciada Álvarez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulada “El proceso de selección de personal y el desarrollo de competencias en el personal de CuscatlánLogistics, S.A.” realizado por la estudiante CLAUDIA ROSSANA VALLE GRAMAJO, CARNE 200723303.

El trabajo fue realizado del 10 de octubre del año 2013 al 30 de enero del 2014.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Amalia Sarina Barrios Paz', is written over a large, stylized circular scribble. The signature is written in a cursive, somewhat slanted style.

Licenciada Amalia Sarina Barrios Paz

Colegiado No. 4244

Asesora de Contenido



Guatemala 24 de enero de 2014

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora de la Unidad de Graduación
Centro de Investigaciones en Psicología
CIEPs-"Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas
CUM

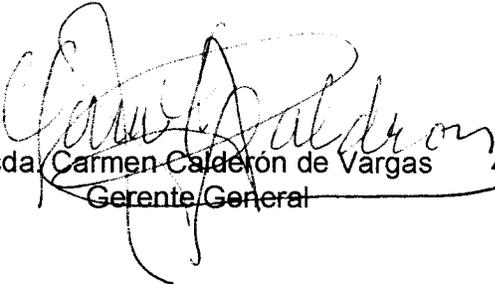
Licenciada Álvarez:

Deseándole éxitos al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante Claudia Rossana Valle Gramajo, carné 200723303 realizó en esta institución 40 entrevistas al personal como parte de investigación titulado "El proceso de selección de personal y el desarrollo de competencias en el personal de Cuscatlán Logistics, S.A.". En el período comprendido del 22 al 24 de enero del año 2014.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de investigación por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,


Licda. Carmen Calderón de Vargas
Gerente General



PADRINOS DE GRADUACIÓN

Gustavo Bonilla

Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales

Colegiado Activo No. 3651

Dr. Carlos Estuardo Gálvez Barrios

Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales

Colegiado Activo No.3142

Wendy López Dúbon

Ingeniero Civil

Colegiado Activo No. 6755

DEDICATORIA

A DIOS

Por haberme permitido culminar esta meta y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad, misericordia y amor.

A MIS PADRES

(+) Mario René Valle Polanco y (+) María Natividad Gramajo de Valle, por su apoyo incondicional en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero sobre todo por su amor. Todo este trabajo ha sido posible gracias a sus enseñanzas. El acompañamiento que tuve a lo largo de mi vida y su guía que me permitió alcanzar mis sueños.

A MI ESPOSO

A ti, Gustavo que has sido mi vara y mi cayado, mi luz y mi esperanza, para ser mejor cada día, mi ejemplo a seguir, por tu apoyo incondicional. En el momento en que Dios te puso en mi camino lograste llenar mi corazón del amor inmenso, quien a lo largo de nuestro caminar me has mostrado con esfuerzo que debo alcanzar mis metas propuestas a lo largo de mi vida. Dios guíe siempre tus pasos y alcances lo que más anhela tu corazón para bendición de nuestro hogar.

A MIS HIJOS

Gustavito Adolfo, José Eduardo y Dieguito Alejandro Bonilla Valle, ya que han sido y son mi fortaleza y mi inspiración para salir adelante, espero ser un ejemplo en sus vidas, para que alcancen sus metas y no olviden sus sueños.

A MIS HERMANOS

Luis Alfredo y Aura Leticia, por estar conmigo y apoyarme siempre.

A MIS NIETOS

José Santiago Bonilla Cano y Ariana Valentina Bonilla Morales

A MIS SOBRINOS

Michelle, Ricardo, Sulli, Estefanía, Sheiley, Lucia, Renato, a quienes amo inmensamente y sus sonrisas han dejado huella en mi vida.

A MIS MAESTROS

Especialmente a Licda. Erika Leader, Licda. Flor de María Palencia por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de mi formación profesional. Licda. Ninfa Cruz por su gran apoyo y motivación para la culminación de la elaboración de esta tesis. Finalmente a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de mi camino universitario.

AGRADECIMIENTOS

A: LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Por los conocimientos adquiridos en tan magna casa de Estudios

A: LA EMPRESA CUSCATLÁN LOGÍSTIC, S.A.

Por darme la oportunidad de realizar mi trabajo de Investigación

A: LA LICDA. AMALIA SARINA BARRIOS PAZ

Por haber asesorado en el transcurso de tesis y bríndame su valioso tiempo y apoyo.

A: LA LICDA. NINFA CRUZ OLIVA

Por transmitirme sus conocimientos y apoyarme en la elaboración de mi tesis, muchas gracias.

A MIS FAMILIARES, COMPAÑEROS DE ESTUDIO Y AMIGOS

Todos aquellos familiares y amigos que recordé al momento de escribir; ustedes saben quiénes son, ya que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias a ustedes!

RESUMEN

“El proceso de selección de personal y el desarrollo de competencias en el personal de Cuscatlán Logístic, S.A.”

Autora: Claudia Rossana Valle Gramajo

La presente investigación surge con el propósito de explicar la evolución, a nivel organizacional al implementar el sistema por competencias laborales en la selección de personal. En Guatemala, el tema de competencias laborales es reciente, en otras latitudes, el término tiene antecedentes de varias décadas, principalmente en países como Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Australia. Regularmente las competencias aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, sin embargo, la capacidad de ser competente en la actividad que desarrolla el ser humano también es importante a nivel personal, no significa solo hacer determinada actividad, sino implica sentimientos de seguridad personal, conocimientos, actitudes y la actividad propia de cada tarea. Como es natural a nivel organizacional se espera contratar a la persona idónea que cumpla con las características del puesto, el departamento de recursos humanos es el encargado de la evaluación y selección del mismo, entendiéndose este proceso como la selección del individuo adecuado para el cargo adecuado. Al conceptualizar la importancia de ser competente, se pretendió mediante la presente investigación identificar si el colaborador cumplió con las expectativas a nivel organizacional, de la misma forma, se analizaron las competencias establecidas a nivel empresarial según la visión y misión de la empresa y se identificó si el personal desempeña sus labores cotidianas según las competencias manejadas dentro de la empresa.

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para alcanzar los objetivos planteados fueron la observación de campo y una entrevista abierta. Debido a la importancia de la relación con los otros individuos dentro del espacio laboral, se aplicó un taller sobre relaciones interpersonales a cuarenta de las ochenta personas que laboran en esa entidad empresarial, esto debido a que sólo se trabajó muestralmente con diez dependencias.

Como es normal en todo proceso de investigación surgen diferentes interrogantes que se esperan sean contestadas al finalizar la misma, es así como se plantearon las siguientes ¿Cuáles son las competencias establecidas a nivel organizacional? ¿El personal de Cuscatlán Logístic, S. A. ha tomado conciencia sobre las competencias establecidas a nivel organizacional? ¿Cuáles son las estrategias utilizadas a nivel organizacional para la identificación de las competencias? ¿Qué es un enfoque por competencias? ¿Cuál es la relación que existe entre el saber, el saber hacer, y saber ser? y por último se desea saber ¿Cuál es el conocimiento del colaborador sobre competencias?

PRÓLOGO

La necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados, saber y las habilidades y destrezas, saber hacer desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo, saber ser, que incide sobre los resultados de la acción. La competencia es un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano. Abordar el enfoque de competencias es dar un viraje hacia los resultados de la aplicación de esos saberes, habilidades y destrezas. En otras palabras, las competencias se refieren a un saber hacer en contexto. Por ello, la competencia se demuestra a través del desempeño de una persona, el cual es observable, medible e invaluable. Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través del desempeño o realizaciones en los distintos campos de la acción humana.

¿De qué se habla cuando se dice competencia? Algunos de elementos que lo caracterizan son: el personal, es decir, está presente en todos los seres humanos. Esta condición se observa inclusive en el lenguaje cotidiano cuando se dice que alguna persona es muy competente, no debe confundirse la competencia con la utilidad, existen personas que aunque son muy útiles no tienen la capacidad de estar dentro de las competencias. Siempre está referida a un ámbito o un contexto en el cual se materializa. En la medida en que el ámbito de referencia es más delimitado, es más fácil caracterizarla.

La competencia representa potenciales que siempre son desarrollados en contextos de relaciones disciplinares significativas. Se realizan a través de las habilidades. Una competencia puede contener varias habilidades que funcionan como anclas para referirlas a los ámbitos en los cuales las competencias se realizarán. Están asociadas a una movilización de saberes.

No son un conocimiento acumulado, sino la vinculación de una acción, la capacidad de acudir a lo que se sabe para realizar lo que se desea. Son patrones de articulación del conocimiento al servicio de la inteligencia. Pueden ser asociadas a los esquemas de acción, desde los más sencillos hasta las formas más elaboradas de movilización del conocimiento.

Representan la potencialidad para la realización de intenciones referidas: articular los elementos del par conocimiento-inteligencia, así como el de conocimiento tácito - conocimiento explícito. Las competencias se refieren a la capacidad de un individuo para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral.

ÍNDICE

	Pág.
Resumen	
Prólogo	
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del problema y marco teórico.....	4
1.1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.1.2 Marco Teórico.....	6
1.1.2.1 Administración general e industrial según Fayol.....	7
1.1.2.2 Características de la administración.....	10
1.1.2.3 Principios.....	12
1.2 Elementos administrativos.....	14
1.2.1 Planeación.....	14
1.2.2 Organización.....	14
1.2.3 Dirección.....	15
1.2.4 Coordinación.....	15
1.2.5 Control.....	15
1.2.6 Reclutamiento y selección de personal.....	15
1.3 Administración por competencias laborales.....	19
1.3.1 Concepto de competencias.....	20
1.3.2 Clasificación de las competencias.....	23
1.3.3 Cinco tipos de competencias universales.....	26
1.3.4 Clasificación de las competencias laborales universales.....	26
1.4 Planes de carrera.....	30
1.5 Formación y desarrollo personal.....	32

1.6	Evaluación del desempeño.....	33
1.6.1	Evaluación del desempeño basado en competencias.....	37
1.6.2	Remuneración basada en competencias.....	39
1.6.3	Ventajas de un sistema de remuneración basado en Competencias.....	39
1.6.4	Criterios que desfavorecen la utilización de un sistema de remuneración basado en competencias.....	40
1.6.5	Las organizaciones combinan un amplio rango de factores.....	40
1.7	Visión y misión de Cuscatlán Logístic, S.A.....	42
1.8	Hipótesis General o de Investigación.....	43
1.9	Delimitación.....	44

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1	Técnicas de muestreo.....	45
2.2	Técnicas de recolección de datos.....	45
2.3	Entrevistas.....	46
2.4	Taller sobre relaciones interpersonales.....	46
2.5	Técnicas de análisis estadísticos.....	46

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1	Características del lugar y la población.....	47
3.2	Características de la población.....	47
3.3	Análisis cualitativo.....	47
3.5	Análisis cuantitativo.....	51

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES..... 70

4.2 RECOMENDACIONES..... 71

BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Hoy en día existen diferentes investigaciones desarrolladas por numerosas instituciones académicas y diversas prácticas empresariales en el ámbito de recursos humanos que reflejan el interés en aplicar el sistema por competencias como una herramienta indispensable en el proceso de selección de personal para profundizar en la capacidad, desarrollo e involucramiento de su capital humano; esto debido a la demanda organizacional y el crecimiento de la misma. Las empresas buscan que sus colaboradores tengan las herramientas necesarias que les permitan a bien desarrollar la actividad que les corresponde dentro de su espacio de trabajo, es así como en la actualidad están implementando a través del departamento de recursos humanos la selección del personal por competencias.

En la Escuela de Ciencias Psicológicas se empieza a formar este material por los estudiantes del programa de psicología industrial, existiendo investigaciones relacionadas más no iguales. Se pretende que a partir de este aporte se generen muchos más, por parte de docentes y estudiantes de este tema de impacto en la actualidad; de la misma forma que se tome conciencia y se incluya como parte del rediseño curricular y así ir formando a los estudiantes dentro de competencias según la demanda del mercado laboral.

En la actualidad se justifica que las notas altas no son sinónimo de adquisición de un buen empleo, las organizaciones se han visto en la necesidad de ir seleccionando su personal por medio de un proceso específico que evidencia no solo conocimientos teóricos sino capacidades y actitudes positivas y emprendedoras. Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al

logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva, que aseguran la calidad en el logro de los resultados, es así como se realiza el presente estudio en Cuscatlán Logístic, S. A. con el objetivo de evidenciar que el personal esté cumpliendo sus funciones según las expectativas de la organización.

Las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto muestran que se debe formar a la persona en capacidades y habilidades que deben alcanzar en el espacio laboral; es decir, que lo que se busca obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo. Es importante que se considere que el proceso de formación en el ámbito educativo no corresponde únicamente a lo cognitivo, el proceso de formación debe buscar esa integralidad del ser humano en donde se él se encuentre como tal..., en donde se encuentre como un ser integral y capaz de desempeñarse en las distintas actividades para las que se ha preparado; esa preparación según las competencias busca además de lo que ya se ha descrito la capacidad de ser... esto incluye la habilidad de poder establecer vínculos positivos en el ámbito laboral; las relaciones interpersonales son fundamentales en las diferentes fases de la vida y en el mundo laboral son indispensables.

El área de trabajo se espera sea constructiva a nivel organizacional y por supuesto a nivel personal, ese espacio laboral es donde el sujeto pasa no más de un tercio de su vida según diferentes autores, de tal forma que es indispensable que ese ambiente sea generador de sentimientos positivos a nivel personal, la capacidad de relaciones interpersonales, la eficiencia en el puesto de trabajo y saberse útil en los diferentes ámbitos de la vida genera al ser humano sentimientos positivos para su salud mental. Las competencias laborales despiertan el espíritu de superación en los colaboradores, ya que

permite que el trabajador internamente reconozca sus capacidades, habilidades, destrezas, actitudes, muchas de las cuales desconocía poseer y con el tiempo las perfecciona en su puesto de trabajo. Contar con competencias básicas, ciudadanas y laborales facilita a los jóvenes construir y hacer realidad su proyecto de vida, ejercer la ciudadanía, explorar y desarrollar sus talentos y potencialidades en el espacio productivo, lo que a la vez les permite consolidar su autonomía e identidad personal y por supuesto de una u otra forma mejorar su calidad de vida y la de su familia.

El concepto de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y en general a la demanda de un nuevo mercado laboral; a su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general. El fin último radica en este equilibrio, aquí se evidencia la importancia de las personas para la organización y la organización para las personas.

El presente trabajo se encuentra dividido en cuatro capítulos, el primero evidencia el planteamiento del problema y el marco teórico en el cual se ha fundamentado la presente investigación, el capítulo dos incluye las técnicas y los instrumentos utilizados para el cumplimiento de los objetivos, el capítulo tres representa un análisis cualitativo producto de la síntesis de la investigación, en el último capítulo pero no menos importante se encuentran las conclusiones y las recomendaciones del estudio.

1.1 Planteamiento del problema y Marco Teórico

1.1.1 Planteamiento del problema

La psicología industrial es un campo que cada día está desarrollando fortaleza organizacional, aunque son pocas las pequeñas empresas las que adoptan dichas estrategias, el mercado laboral cada vez más evidencia la importancia de ir actualizando y capacitando constantemente a su grupo de apoyo. En términos empresariales se tiene un mito en cuanto a los procesos de recursos humanos; puesto que son considerados procesos burocráticos que alargan las necesidades laborales urgentes como lo es la selección de personal.

Aún queda un buen porcentaje de las pequeñas empresas que contratan su personal por referencias personales, esto por carecer de un procedimiento estructurado o porque la persona que contrata no es especializada. Es por ello que surge como problemática a estudiar la función de la selección de personal con el sistema por competencias laborales ya que la competitividad provee distinción, reconocimiento y globalización empresarial; pero esto se obtiene a través de los colaboradores, sus conocimientos, su capacitación y su actitud para desarrollar las actividades.

La empresa CUSCATLÁN LOGISTICS, S.A. cuenta con 80 colaboradores y 8 años de su origen. Dentro de su proceso de selección de personal en la actualidad la base fundamental es el sistema por competencias; se sabe que el simple hecho de adquirir notas altas a nivel educativo no significa que la persona pueda desempeñar un puesto o cargo específico, se necesita de mucho más que eso, y es ahí donde es necesario identificar o desarrollar en el talento humano las diferentes habilidades que le permitan desarrollarse dentro de su ámbito laboral, es necesario y a nivel empresarial se comprende que el proceso de selección sea mediante este proceso, sin embargo, se sabe que esto es nuevo a nivel nacional y eso podría limitar las fuentes de trabajo, por lo tanto

se enfatiza en que las competencias son una habilidad que se puede llegar a adquirir.

Es imprescindible describir el problema de la investigación titulado el proceso de selección de personal y el desarrollo de competencias en el personal de CUSCATLAN LOGISTICS S.A., esto debido a la importancia a nivel organizacional y la productividad en sí. Muchas empresas buscan que sus colaboradores alcancen un fin, es decir, un producto establecido por la empresa, por lo tanto las competencias buscan que ese producto sea alcanzado de una forma más integral y con eficiencia. La preocupación de la organización radica principalmente en el incremento de lucro, esto no se alcanza si el sujeto no está preparado para la realización de la tarea, por lo tanto cada vez más se hace hincapié sobre la importancia del departamento de recursos humanos y el proceso de selección de personal.

Las relaciones con los otros son fundamentales y sobre todo en el ámbito laboral debido al tiempo que se comparte en este ambiente, la persona pasa un tercio del día en constante interacción con sus compañeros de trabajo. Se sabe que cuando una persona no es capaz de establecer relaciones interpersonales positivas generará conflicto a nivel organizacional, por lo tanto la contratación por competencias evidencia que la actitud es fundamental dentro del desempeño laboral; es difícil que el ser humano pueda desarrollarse dentro del campo de trabajo sino ha adquirido esta habilidad, se enfatiza una vez más que no solo es necesario el conocimiento y saber el hacer (los procedimientos), la actitud que va de la mano de lo afectivo, esta integración es fundamental.

Hasta hace algunos años el Ministerio de Educación no priorizaba la academia con un enfoque por competencias, se tenía la representación mental que un estudiante es mejor cuanto más alta nota saca, y en la actualidad el ámbito laboral no requiere notas altas sino que la persona sea capaz de realizar la tarea, que tenga un conocimientos básico, una actitud positiva y sobre todo

que sea capaz de resolver conflictos. Lamentablemente dentro del desarrollo escolar de la persona muchas veces se ha enfatizado en que el estudiante adquiera conocimientos y más conocimientos y se ha dejado por un lado la parte actitudinal, de tal forma que muchas persona aplican a un puesto y seguidamente lo dejan, es ahí donde se explica que aunque adquieran los conocimientos, sus sentimientos, y actitudes no son alternos. Actualmente la globalización y el avance tecnológico solicita que la persona sea capaz de la resolución de conflictos y no únicamente se dedique a la actividad cognitiva, recientemente la selección de personal es implementada con el sistema por competencias laborales puesto que son principios fundamentales en el campo de las organizaciones.

Debido a lo planteado con anterioridad se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes ¿Cuáles son las competencias establecidas a nivel organizacional? ¿El personal de CUSCATLÁN LOGISTICS, S. A. ha tomado conciencia sobre las competencias establecidas a nivel organizacional? ¿Cuáles son las estrategias utilizadas a nivel organizacional para la identificación de las competencias? ¿Cuál es el conocimiento del colaborador sobre competencias? Y, por último ¿Cuáles son las desventajas si se dejara de implementar este sistema?

1.1.2 Marco Teórico

Antecedentes

El ámbito de competencias laborales no es algo novedoso o nuevo ya distinguidas instituciones comerciales y educativas priorizan componentes de estas competencias en su personal y en sus estudiantes. En Guatemala los avances son grandes esto debido a la búsqueda de la persona ideal para el desarrollo de actividades específicas, claro, el mundo es tan extenso que sería

casi imposible encontrar en una persona que cumpla con la totalidad de saberes. En búsqueda de los diferentes trabajos elaborados se han encontrado dentro de la Escuela de Ciencias Psicológicas algunos estudios que no son exactamente iguales al presente, uno de ellos titulado “La entrevista por competencias en el proceso de selección de personal en una empresa de consultoría de reclutamiento y selección” realizado por la Licda. Evelyn Yadira Gómez Marroquín, quien representa en su estudio la necesidad y la confiabilidad de la utilización de esta técnica para detectar al personal idóneo en la realización de la tarea. De la misma forma el licenciado Mario Roberto Nelson Ecurriola hizo un estudio titulado “La evaluación de competencias laborales a través de la Assesment Center para la selección de personal que aplica a la posición de asistencia de servicio al cliente”, este estudio se considera que es el que tiene más similitud con el presente, sin embargo, la diferencia radica en que el licenciado Nelson hace una evaluación de las competencias ya establecidas en las personas y aquí se pretende evaluar el proceso de selección por competencia y el grado de conocimiento de las mismas tanto del departamento de recursos humanos como de los gerentes de Staff y también se pretende evidenciar si el colaborador cumple con las expectativas de la empresa según las competencias establecidas.

Debido a la importancia del tema en la actualidad a nivel organizacional y el proceso de selección de personal es importante que a través de las diferentes instituciones educativas se vayan formando sujetos competentes ya que es lo que demanda en la actualidad el mercado laboral. La Escuela de Ciencias Psicológicas y el programa de psicología industrial visualiza la importancia de formar al capital estudiantil dentro de este ámbito.

1.1.2.1 Administración general e industrial según Fayol

El alemán Maximilian Weber (1864 - 1920), el norteamericano Frederick Taylor (1856-1915), y el francés Henri Fayol (1841-1925), entre otros, interpretaron o enfocaron la práctica administrativa y la plasmaron en sus

respectivas teorías. El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales:

- *La división del trabajo.*
- *La aplicación de un proceso administrativo.*
- *La formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.*

Para Fayol, la función administrativa se centra en el cuerpo social de la organización, mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas; la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa. Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, etc.

Fayol estableció 14 principios de administración, los que son flexibles y susceptibles de adaptarse a las distintas necesidades de las organizaciones:

1. ***División del trabajo.*** Referido a la especialización de tareas para producir más con el mismo esfuerzo.
2. ***Autoridad y responsabilidad.*** Ambas son complementarias y de contrapeso. Un jefe bueno debe tener autoridad siempre y cuando lo respalde la responsabilidad.
3. ***Disciplina.*** Son normas de obediencia y respeto.
4. ***Unidad de mando.*** Un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior, pues no sabrá a quien obedecer. Para no generar conflictos, deberá existir una sola unidad de mando.

5. **Unidad de dirección.** Debe haber un solo jefe y un solo programa para coordinar el conjunto de operaciones que persiguen un mismo fin.
6. **Subordinación del interés individual al general.** El interés general o de grupo debe ser antepuesto al interés personal.
7. **Remuneración al personal.** El trabajador debe recibir pago, y que sea justo, según sea las jornadas de tiempo, tarifas por tarea o por trabajo a destajo.
8. **Descentralización vs. Centralización.** Los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida de lo posible. Cuando un jefe confía en sus fuerzas, su inteligencia y su experiencia, puede extender su acción personal y reducir a sus empleados a simples agentes de ejecución (centralización); y en otras ocasiones recurre a la experiencia de sus colaboradores (descentralización).
9. **Jerarquía.** Debe de haber una cadena de mando, niveles de comunicación y autoridad, que deben de ser respetados, para evitar conflictos e ineficiencias. Pero el abuso de este elemento puede provocar lentitud administrativa o burocracia.
10. **Orden.** En una organización debe de haber un lugar para cada persona y una persona en cada lugar.
11. **Equidad.** Todo superior debe ser justo y equitativo.
12. **Estabilidad del personal.** Debe de haber estabilidad en el personal para que se dé el desarrollo del empleado.
13. **Iniciativa.** Es muy importante la creatividad para lograr el desarrollo de la organización. La iniciativa de los colaboradores debe ser aprovechada pues de lo contrario la organización se estancara y será superada por otra. Por ello es importante que los jefes sepan fomentar la iniciativa de su personal.
14. **Espíritu de grupo o unión del personal.** Debe haber unión en el personal para que se pueda crear un espíritu de grupo, pues la unión hace la fuerza.

La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella.¹

Los principios descritos por Fayol con anterioridad evidencian un camino lógico y ordenado del que hacer administrativo, representan elementos fundamentales para que una organización logre alcanzar su máximo potencial, lamentablemente esto a veces se vuelve complicado dentro de las organizaciones debido a lo complejo del ser humano y a las relaciones del mismo. Los diferentes principios incluyen la motivación, el respeto, la equidad y la comunicación tan fundamental en el proceso organizacional.

1.1.2.2 Características de la administración

La administración es la disciplina que estudia a las organizaciones, trata de comprender como se crean, cómo evolucionan, cuales son las relaciones que se dan en ellas, cuales son las formas de optimizar su gestión.

La palabra “administración” es utilizada en diversos sentidos; para comprenderlos es necesario realizar una distinción entre la utilización cotidiana del término y su sentido profesional.

Se refiere a la administración desempeñada en el manejo y dirección de los negocios, grandes o pequeños, industriales, comerciales, político, religioso o de cualquier especie, el cual cumple un papel muy importante.

Esta administración es la utilización de los recursos escasos para obtener un mayor beneficio. Tiene como propósito obtener eficiencia y eficacia en todos los niveles de la estructura organizacional. Todas las operaciones que se desarrollan en una empresa (sin importar su tipo) pueden repartirse en seis grupos de operaciones o funciones, según este mismo autor:

¹Fayol, Henry. Administración general e industrial. Coordinación, control, previsión, organización y mando...Editorial el ateneo. Décima edición. Alemania, 1987. Pág. 39

La administración es una actividad única y exclusiva del ser humano, éste la realiza con el afán de sobrevivir y de mejorar sus condiciones concretas de vida. El ser humano vive en constante administración ya que de ello depende la organización del tiempo, de los recursos y dentro del ámbito laboral es una herramienta que le permite a la parte institucional crecer y optimizar los recursos. Como toda organización su nombre refiere orden y división del trabajo, es así como la misma se divide en diferentes funciones, esa clasificación refiere una distribución de la actividad dentro del ambiente laboral. A continuación se describen las diferentes funciones de las organizaciones como tales:

- ***Función técnica:*** producción, fabricación, transformación. No puede subsistir sin materias primas, sin mercados para sus productos, sin capitales, sin seguridad y sin previsión.
- ***Función comercial:*** compras, ventas, cambios.
- ***Función financiera:*** busca y gerencia de capitales.
- ***Función de seguridad:*** protección de bienes y personas contra todo tipo de incidentes
- ***Función contable:*** inventario, balances, precios de costos, estadísticas. Da la situación económica de la empresa.
- ***Función administrativa:*** Previsión, organización, dirección y control, son la base de la administración por las siguientes razones:
- *Reclutamiento, formación, constitución del cuerpo social.*
- *Estrecha relación entre dirección y administración mayoría de principios en común²*

² Op.cit. Pág. 47

La clasificación que antecede de la organización implica las diferentes actividades que corresponden a la misma, de la misma forma; representa el inmenso número de acciones que conlleva y que puede dirigir el ser humano, mismas que no pueden ser suplidas por ninguna máquina producto de la creación cultural del ser humano.

1.1.2.3 Principios

Uno de los principios fundamentales de toda organización es la previsión *prever significa calcular el porvenir y prepararlo; escrutar en el futuro y obrar. Es una de las funciones más importantes para el administrador (junto con dirigir) ya que si las previsiones están mal, todo lo demás, es decir lo que se hará después de éstas, estará mal. Su principal manifestación es el programa o plan de acción, que es a su vez el resultado que se pretende, y la línea de conducta que se ha de seguir, es decir las etapas que se han de franquear y los medios que se han de emplear. Es una especie de cuadro del futuro en el que los acontecimientos están previstos con cierta claridad. Es la marcha de la empresa prevista y preparación para un determinado tiempo.*

Para Fayol, el administrador debe poseer una buena previsión a través de un plan que debe contemplar lo siguiente:

- a) **Los recursos de la empresa.** *Los muebles, inmuebles, herramientas, materias primas, capital, personal, compradores, proveedores, deudores etc. Es lo que dispone la empresa, con lo que cuenta para saber si podrá llevarse a cabo o no.*

 - b) **La naturaleza e importancia de las operaciones.** *La naturaleza me indica si es de carácter principal o accesorio, y la importancia si es necesaria o no. Para que voy a usar los recursos y como. Debo cuestionarme: ¿de dónde es lo que preveo? ¿es de importancia? ¿Cómo afecta a la empresa?*
-

- c) **Posibilidades futuras.** Las posibilidades que tengo de concretar esos planes .Muchas veces esta parte de la previsión fracasa, es lo que hace que algunas empresas emprendan planes que nunca puedan concretar, y terminen en nada; o “soñar” con hacer algo inalcanzable para la empresa, ya sea por insuficiencia de recursos u otra problemática.
- d) **Prever.** se relaciona con dirigir porque es en esta parte cuando podemos verificar si nuestras predicciones fueron eficientes; al dirigir al personal o al poner en marcha el plan de acción, “saltan a la luz” los errores que pasamos por alto en etapas anteriores, muchas veces gracias a la interacción humana y el contacto físico-verbal que se da entre el administrador y el cuerpo social.
- e) **Iniciativa:** Prever está vinculado con iniciativa, ya que esta consiste en crear un plan y asegurarse de su éxito, es en parte lo que se hace al prever; debo tener en cuenta muchas posibilidades que pueden ocurrir.

Organizar: tomar medidas adecuadas de acuerdo a las previsiones que se re realizaron. También es proveer todo lo que es útil para su funcionamiento (herramientas, material, capital y personal) Se relaciona con prever porque (dependerá de las previsiones anteriores)³

Dentro de una organización es indispensable la realización de todas las actividades por medio de una planificación estructurada, flexible y sobretodo alcanzable, de ésta depende el logro de los objetivos planteados a nivel institucional. Para toda planificación es indispensable el capital humano y las herramientas que suscitan la realización de la tarea de una forma más rápida y sencilla; para que esto se dé, es necesario que el ser humano esté capacitado y actualizado dentro de las diferentes actividades que correspondan a su puesto

³Op.cit. Pág. 60

de trabajo, por lo tanto una inducción, los conocimientos básicos, la habilidad para desarrollar las actividades y una disposición activa y positiva de parte del sujeto son fundamentales dentro de la organización.

Para crear una organización útil es preciso saber adecuar el organismo humano a las diferentes necesidades que se presenten dentro de la empresa, encontrar a los hombres necesarios y poner a cada uno en el lugar en el que puede rendir mejor según los servicios necesarios, esto es lo que en la actualidad buscan las diferentes instituciones dentro del proceso de selección de personal.

Se describe a continuación el punto de vista de la administración según Chiavenato, esto con el objetivo de evidenciar que aunque las orientaciones son similares a las de Fayol, éste incluye otros elementos que son fundamentales dentro de este proceso organizacional.

1.2 Elementos administrativos

Según Idalberto Chiavenato, para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración. Estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, etc. como actividades administrativas esenciales. Desglosando estos elementos:

1.2.1 Planeación: *Involucra la evaluación del futuro y el aprovechamiento en función de él.*

1.2.2 Organización: *Proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y se divide en material y asocia.*

1.2.3 Dirección: Conduce la organización a funcionar. Su objeto es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.

1.2.4 Coordinación: Armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones y adapta los medios a los fines.

1.2.5 Control: Consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición⁴

Aunque la organización es en cierto modo igual a administración, Fayol hace una distinción sencilla *la administración es un todo del cual la organización es una de las partes. La organización es una unidad social y una función administrativa.* Como unidad social en la que las personas interactúan, se divide en organización formal, que es aquella basada en una división racional del trabajo. Es la organización planeada, la que está en el papel. Por el otro lado, está la organización informal, que no es más que aquella que surge espontáneamente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

1.2.6 Reclutamiento y selección de personal

La autora Martha Alles establece en su teoría, que como primer paso para el reclutamiento, debe surgir una vacante. El departamento de recursos humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo (por supuesto, que es mejor el rendimiento de una persona si su contratación es por tiempo completo porque

⁴ Ídem

esto le genera seguridad económica y lo libera de incertidumbres) luego de tomada esa decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para éste.

En la actualidad a nivel nacional los índices de desempleo son altos, es tan sencillo darse cuenta de esa realidad consultando los diarios a nivel nacional, ya son noticias del común de los días, alarmantes y lo peor aun normalizado; son pocas las posibilidades de ubicarse dentro de un espacio laboral y si la persona no cumple con ciertos requisitos la problemática empeora. Los espacios laborales en la actualidad buscan personal competente en relación a la tarea y los incentivos laborales cada vez son menores. Es normal que las diferentes organizaciones busquen a la persona más competente y capaz de realizar las actividades que requiere el perfil de puesto, nadie trabaja sin fines de lucro es por ello que las organizaciones a través del proceso de selección de personal buscan elementos que cumplan con las expectativas a nivel organizacional.

Selección de personal

En la actualidad las organizaciones se ven en la necesidad de contratar al talento humano para el funcionamiento de la misma, esto se realiza por medio de un proceso que evidencie confiabilidad en la persona que formará parte de la institución debido a la importancia del mismo dentro de la empresa. El ser humano es la carta de presentación de toda organización. Sin embargo, a pesar de todos estos filtros las relaciones interorganizacionales algunas veces se ven comprometidas o en conflicto, esto debido a la complejidad del ser humano como tal. En el proceso de selección de personal se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Es importante distinguir previamente entre *la competencia profesional, definida como el conjunto de capacidades de diferente naturaleza que permiten conseguir*

un resultado; la competencia está vinculada al desempeño profesional, no es independiente del contexto y expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo. Y por otro lado hay que distinguir la *calificación profesional, definida como el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación y a través de la experiencia laboral*. Por tanto una persona cualificada es una persona preparada, capaz de realizar un determinado trabajo, que dispone de todas las competencias profesionales que se requieren en ese puesto.

Esta selección tiene distintos pasos:

- *Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.*
- *Evaluar las competencias y la cualificación profesional de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.*
- *Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.*
- *En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto*⁵

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos (aquí la persona encargada de la evaluación debe ser muy inteligente y no dejarse impresionar, se repite una vez más las notas altas no son indicadores de un desempeño adecuado dentro del ámbito laboral), la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo. Para realizar el proceso de selección de personal se deben utilizar distintos instrumentos donde el

⁵Alles, Martha. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Editorial Granica S.A. España 2005. Pág. 117

postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. Es importante hacer énfasis y resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable, de la misma manera es pertinente comentar que los diferentes test que se aplican dentro de cualquier departamento de recursos humanos únicamente dan una aproximación del sujeto, esto debido a que son estandarizados en una cultura diferente a la del guatemalteco, por lo tanto, la observación se convierte en una técnica fundamental e importante para completar los datos dentro del proceso de selección. Actualmente la actitud que el aspirante muestre es fundamental.

Objetivos y desafíos de la selección de personal

Tres elementos esenciales: Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión , y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.⁶

⁶ Idem

Hablar del aspecto ético es fundamental, aunque la persona no pertenezca aún a la institución es importante que sea informado de todo el proceso y que se respeten sus derechos como persona; hablando de esto, es necesario que al inicio del proceso se haga un primer filtro general donde se le informe a los participantes que tienen menos probabilidad de adquirir el puesto para que vayan buscando una opción más dentro de la alarmante crisis laboral. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo.

1.3 Administración por competencias laborales

La administración por competencias, incluye una planeación estratégica globalizada y a la vez requiere que ésta sea un hecho para que las personas que laboran en una determinada empresa posean determinadas competencias laborales, que no solo incluyen habilidades técnicas para el puesto sino también cualidades que la persona debe poseer para manejar sus actitudes en el trabajo, así como poder ser un ente de cambio y acción para el fortalecimiento de la estrategia empresarial, gestionar por competencias significa tener en cuenta que los conocimientos, habilidades o cualidades personales influyen en el rendimiento de las personas y aplicar esto, de manera sistemática, para conseguir los mejores resultados de la empresa y la mayor orientación profesional del trabajador. Las empresas a nivel nacional han iniciado a implementar la contratación por competencias debido a la importancia de las relaciones personales y la actitud que el sujeto pueda tener respecto a las tareas.

1.3.1 Conceptos de competencias

La gestión de competencias y fundamentos teóricos.

El concepto de competencias surgió en psicología como una alternativa al concepto de rasgo, herramienta de trabajo habitual en psicología diferencial y en psicología industrial. Durante las décadas de los años 50 y 60, destacados investigadores como T. Parsons, David C. Mc Clelland, elaboraron esquemas conceptuales que permitían valorar a una persona por la obtención de resultados concretos y por una serie de cualidades que en ese entonces le eran atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

A continuación se presentan algunas teorías y se establece por parte de la investigadora la que se asume para el desarrollo de la presente investigación.

- **La teoría de Richard. E.** define que las competencias son características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.⁷
- **Le Boterf (1996)** Plantea que es una construcción a partir de una combinación de recursos personales, conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente relaciones, documentos, informaciones y otros que se movilizan para lograr un desempeño exitoso.⁸
- **Cuesta, 2001** Plantea que las competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencias están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional.⁷

Aunque las descripciones que anteceden no detallan que las competencias en el ser humano son un proceso de construcción social se asume

⁷Boyatzis, Richard. E. The competent manager: A model for effective performance. Traducido por John Wiley&Sons, Nueva York: 1982.

debido al carácter implícito de la educación y de la historia de vida del sujeto; se habla de esta historia debido al argumento que hace Le beterf, él dice que la competencias son una *construcción de carácter personal*, esto significa que la adquisición de las diferentes habilidades o competencias es individual pero están en función y en relación a los otros, que van formando la personalidad del niño, esto debido a que el ser humano no puede vivir aislado. Es la cultura y la significación de la misma lo que va propiciando que el niño vaya adquiriendo los diferentes conocimientos y habilidades. Es por ello que las distintas teorías del desarrollo enfatizan en que la niñez es un periodo fundamental para el posterior comportamiento del sujeto, si el ambiente no ha logrado formar en el niño una seguridad y confiabilidad sus posteriores relaciones interpersonales no serán las mejores.

Las Competencias son un conjunto de conocimientos (Saber); de habilidades, aptitudes o destrezas (Saber hacer) y unos rasgos de carácter actitudes, valores, motivaciones, relaciones interpersonales (Ser), identificables y medibles, que al estar presentes en una persona le permiten un desempeño exitoso.

Existen muchos conceptos sobre definiciones de competencias, algunos de ellos son:

- a. *“Las características subyacentes en una persona, que están casualmente relacionados con una actuación exitosa en el puesto de trabajo”*
- b. *“Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognitivas o de conducta; cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar qué*

diferencia de una manera significativa los trabajadores que se desempeñan de forma excelente o entre los trabajadores eficaces e ineficaces”⁸.

- c. “Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello” (OIT, 2001).*
- d. “Es una característica individual que se puede medir de un modo fiable. Las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitosos; y abarcan un conjunto de conocimientos (saber), de habilidades, aptitudes o destrezas (saber hacer), y unos rasgos de carácter, actitudes, valores, motivaciones, relaciones interpersonales (ser). Todos ellos identificables y medibles.”⁹*
- f. La capacidad que se refiere a lo que la persona es capaz de hacer, no a lo que hace siempre en cualquier situación.*
- h. Es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño constructivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencias en situaciones concretas de trabajo.*
- i. Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de “Competencia Profesional” como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.*

Se han tomado muchos conceptos sobre el término competencias, pero el fin es evidenciar que en uno u otro concepto se manifiesta la capacidad de realización de la tarea acompañado de una actitud positiva. De la misma forma,

⁸Le Boterf, Andrew; James Athanasou. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica. Editorial Limusa. Australia 1996. Pág. 11.

⁹McClelland, D.C.:” Testing for Competence rather than for Intelligence”, in American Psychologist, Traducido por Europa. 1973.Pág. 14.

también se manifiesta en algunos conceptos que se adquieren y de esta forma la organización se ve en la responsabilidad de ir generando procesos de inducción que cada vez más le permitan al colaborador ir generando su actividad con un sentido lógico, eficaz y lo más importante para la empresa a tiempo.

1.3.2 Clasificación de las competencias

Según el tipo de desempeño: De acuerdo al artículo de Jorge Furber Cano las competencias pueden ser:

Diferenciadoras: Características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitosos. Vale decir, es una cualidad particular que hace que una persona en las mínimas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior y de Umbral que son las que permiten un desempeño normal o adecuado.

Según la estructura Organizacional para Domingo Delgado una clasificación de competencias es: organizacional, corporativas de rol, de posición, y competencias profesionales.¹⁰

Para la presente investigación y por la riqueza de la misma se ha tomado como base la clasificación que hace María Angélica Ducci, ella clasifica las competencias de la siguiente manera:

Primarias o básicas: *basadas en aptitudes, rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza, estabilidad emocional, etc.) y actitudes. También suelen denominarse factores primarios.*

¹⁰ Delgado, Lorenzo. INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid. 1995 pág. 50.

En esta clasificación se identifica a simple vista la importancia de las relaciones primarias del sujeto, se habla de una personalidad básica sana, ésta regularmente es adquirida durante los primeros años de vida y se manifiesta a través de la seguridad y autoconfianza que tenga de sí mismo el colaborador. Aquí la historia de vida es fundamental.

Secundarias: Son el resultado de la interrelación de varias competencias; por ejemplo en la capacidad para negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias algunas asociadas al comportamiento, otras a la personalidad y otras al conocimiento.

Aquí el concepto es un poco más generalizado, ya incluye adquisición de conocimientos e integra la personalidad. No se puede ser competente en alguna actividad sino se tienen los conocimientos previos y sobre todo las ganas de querer hacerlo, ya anteriormente se menciona que hay habilidades que el ser humano puede ir desarrollando y en relación a competencias también.

Genéricas: Se refieren a comportamientos laborales propios de desempeños en diferentes sectores o actividades y usualmente relacionados con la interacción hacia tecnologías de uso general. Tal es el caso del manejo de algunos equipos y herramientas o competencias como la negociación, la planeación, el control, la interacción con clientes, etc.

Se requiere de conocimientos previos para realizar las actividades dicen las competencias genéricas, por eso son llamadas generales. La experiencia de vida generalmente es la encargada de ir desarrollando estas habilidades en las personas. El sujeto debe habilitarse y estar en la capacidad de desarrollar diferentes actividades en conjunto con el crecimiento cultural y organizacional, en este espacio se requiere que la persona esté preparada para desenvolverse como sujeto social dentro del ambiente organizacional; por supuesto, es importante dentro del campo empresarial que la personal sepa desarrollar las actividades específicas del puesto que a continuación se describe.

Específicas: *Están directamente relacionadas con el ejercicio de ocupaciones concretas y no son fácilmente transferibles de uno a otro ámbito dadas sus características tecnológicas. Es el caso de competencias como la operación de maquinaria de control numérico, el chequeo de pacientes, la elaboración de estados financieros, etc.*¹¹

La multidisciplinariedad es fundamental en este tipo de competencias, en el campo organizacional la contratación de personal se hace según las necesidades de la misma, es por ello que existen las diversas especialidades, de no ser así la empresa pierde económicamente hablando. Toda la clasificación que se ha descrito con anterioridad se integran en esta última, se evidencia la importancia de lo cognitivo como conocimientos previos genéricos y específicos. El espacio organizacional es muy variado, en él se integran diferentes personalidades con diferentes historias, por eso son tan complicadas las relaciones interpersonales en la organización.

El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos: facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

Dicho concepto incorpora un enfoque más dinámico del trabajador, eliminando así la visión rígida que hasta el momento se planteaba respecto al puesto de trabajo. Esto ha provocado una sustancial evolución del trabajo y sus organizaciones, conllevando a una estructura más aplanada y flexible, ganando así: poder, responsabilidad y autonomía los grupos de trabajo en cuyo seno adquieren especial relevancia las personas que lo integran.

¹¹ Ducci, María Angélica. El Enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral. CINTERFOR/OIT. Montevideo. 1997. Pág. 30

1.3.3 Cinco tipos de competencias universales

- a. **Motivación:** *Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas actitudes u objetivos, y los alejan de otros.*
- b. **Características:** *Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplos: Iniciativa, autocontrol, tiempo de reacción, respuesta al stress, resolución de problemas.*
- c. **Concepto propio o concepto de uno mismo:** *Las actitudes, valores o imagen propia de una persona*
- d. **Conocimiento:** *La información que una persona posea sobre áreas específicas. Es importante cómo se evalúa.*
- f. **Habilidad:** *La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.*

Las competencias universales que se describen anteriormente no evidencian diferencia alguna de las propuestas por María Ducci por eso son llamadas universales.

1.3.4 Clasificación de las competencias laborales universales

Competencias Metodológicas: *corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.*

Competencias técnicas: *se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.*

Competencias sociales: *responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre evidenciadas desde la perspectiva laboral.*

Competencias individuales: *tienen relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.¹²*

¹²Op.cit. Pág. 50

Es preciso que la clasificación de las competencias laborales incluya la metodología y la técnica ya que es el medio y el camino que se utilizará para el desarrollo de las diferentes tareas dentro del ambiente laboral; de la misma forma se menciona que la personalidad es básica en las distintas clasificaciones mencionadas con anterioridad.

La integración de estas cuatro competencias relacionadas con un oficio o actividad laboral corresponde al perfil ocupacional de ésta. Es natural que en toda organización se evalúe el desempeño de los colaboradores, el fin primordial es que cumplan con sus actividades específicas del puesto. Cuando se habla de la evaluación de las competencias laborales de una persona se está diciendo qué sabe hacer y cuánto sabe.

A Continuación se describen algunos métodos que permiten identificar las competencias requeridas para desempeñar un cargo determinado.

a. Observación. *Es el método más frecuente que se hace cuando se trata de hacer el análisis por competencias requeridas para puestos de trabajo, puede ser de simple observación de las personas cuando ejecutan su tarea rutinaria o puede incluir una relación detallada de tiempo dedicado a cada una de las tareas laborales. Esta simple observación no logra resumir todas las necesidades o importancia requeridas para el puesto de trabajo, sin embargo si esta observación va precedida de un análisis de los documentos disponibles que indiquen los comportamientos que se requieren para cumplir eficazmente la tarea, y si a esto le adicionamos la entrevista con la persona observada para completar la información, se constituye en un método de identificación de competencias necesarias para un buen desempeño en un puesto de trabajo.*

Como se puede notar el tiempo es muy importante para la evaluación de competencias, se necesita que las actividades laborales se desarrollen en el mínimo de tiempo posible, esto debido a la exigencia del consumidor final, éste, el tiempo, también es un indicador para determinar si la persona es eficiente en

el puesto de trabajo, naturalmente, está ahí, porque sabe hacer su trabajo y tiene los conocimientos mínimos para desarrollarlo. Es necesario tomar en cuenta que la actitud es fundamental y para ello la organización también es indispensable, esta debe proveer herramientas y seguridad a la persona dentro de su espacio laboral.

b. Entrevista. *Puede ser no estructurada, o estructurada, a fin de que aborde secuencialmente el contenido de las actividades, bien sea por orden cronológico, ya sea en la función de las misiones a cumplir, y de esta forma identificar las competencias necesarias para un cargo determinado.*

La entrevista debe permitir analizar aquellos aspectos que evidencian el cumplimiento o desarrollo de una competencia específica ya que este método permite la interacción, la capacidad de escuchar, de comunicar, evidenciando actitudes y reacciones.

Adicionalmente se puede pedir al candidato que relate una experiencia pasada y como pudo solucionar el caso ya que esto evidencia algunas competencias requeridas para el cargo disponible como motivación, acción, reacción, comunicación, resultados.

Podemos emplear también entrevista de incidentes críticos, que consiste en entrevistar a los colaboradores con desempeño superior y a cada uno de los colaboradores con desempeño adecuado con el fin de obtener información detallada del porque colaboradores con los mismos roles tiene un desempeño superior. Los rasgos de conocimientos y habilidades comunes constituyen las competencias requeridas en el puesto de trabajo, aquellos rasgos, capacidades y conocimientos que son exclusivos o de mayor frecuencia en los colaboradores de desempeño superior, son las competencias que impulsan a los objetivos y factores diferenciadores de desempeño superior.

Este instrumento en el proceso de evaluación por competencias es fundamental pero aparte de evaluar lo descrito anteriormente es fundamental

para buscar el sentimiento del colaborador respecto a la actividad laboral que está ejecutando, algunas veces se contrata a la persona y resulta que la emoción y el gusto por lo que realizan no se comparten y en este caso es difícil lograr que el sujeto se desempeñe en congruencia con sus conocimientos y sus habilidades. Existen muchos factores que intervienen para esta incongruencia, estos podrían ser; el clima laboral, los incentivos laborales, la identificación con la empresa y problemas familiares, por mencionar algunos; si el problema fueran los primeros tres mencionados la organización no está cumpliendo con su parte.

c. *Juegos de rol* *constituyen ocasiones de observar el comportamiento en una situación de interacción social específica semejante a las que caracterizan el puesto en cuestión. Permite evaluar competencias tales como análisis de problemas, comunicación oral y relaciones interpersonales, con esta técnica se puede recoger información sobre la estabilidad emocional.*

Esta herramienta es muy rica en su aplicación debido a los diferentes papeles que puede desarrollar la persona, permite alcanzar empatía y la capacidad de realizar alguna actividad similar a la que se ha desempeñado el colaborador. Esta herramienta evidencia que lo que se quiere evaluar es la capacidad de resolución de conflictos y la personalidad del sujeto.

d. *Ejercicios en grupo* *técnica utilizada para la medición de competencias que busca observar a un grupo interactuando entre sí. Permite ver el trabajo en equipo, liderazgo, argumentación, capacidad de escucha y sensibilidad.*

e. *Ejercicios de escucha* *Se le presenta al candidato una grabación oral o video, se evaluará su capacidad de asimilación y escucha por medio de*

*preguntas que hace el evaluador, se valora el grado de exactitud de las respuestas.*¹³

Esta dos últimas formas de evaluación son fundamentales, en especial el ejercicio en grupo debido a la necesidad del ser humano a pertenecer a un grupo, en ellas se evidencian los diferentes valores que la persona ha adquirido durante su vida y debe poseer como tal. Hablar de valores es importante para que el sujeto pueda establecer relaciones interpersonales positivas, elemento fundamental para desempeñarse en un puesto de trabajo.

1.4 Planes de carrera

Los planes de carrera son una herramienta para la movilidad y gestión de los recursos humanos, enmarca en una dinámica que combina los objetivos individuales y colectivos, a partir del diseño de las rutas promocionales que puede seguir una persona dentro de la organización al cumplir unos requisitos definidos.

Estos favorecen la retención del personal clave, aseguran la continuidad gerencial, y posibilitan el desarrollo desde el punto de vista de la organización. Los planes de carrera se pueden describir como el mapa de caminos que conecta los puestos de trabajo que se pueden encadenar dentro del ciclo de vida profesional de las personas en una determinada empresa.

El plan de carrera es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para ascender hasta niveles superiores de responsabilidad,

¹³Vargas Zúñiga, Fernando. "Psicología industrial". Evaluación por competencias. Editorial anónimo. México. 1999, Pág. 48

*garantizando de este modo a la organización la disponibilidad del personal que necesita para garantizar sus objetivos.*¹⁴

Los planes de carrera son importantes para el desarrollo organizacional y personal además de mantener a una persona eficiente dentro de la empresa permiten que ésta misma vaya adquiriendo más responsabilidad dentro de la organización y esto es fundamental porque motiva al trabajador y le da posibilidades de ir escalando dentro de su área de trabajo. Es aquí donde la empresa debe, por medio de una inducción específica ir formando otras habilidades en el colaborador, de allí la importancia de decir que las competencias pueden ir adquiriéndose según las necesidades del puesto, claro está que el colaborador también debe ser receptivo a esta formación, sino existe esa toma de conciencia se puede realizar inducción tras inducción y el colaborador no desarrollar las capacidades, por lo tanto el plan de carrera es importante para que antes se encuentre a la persona con una actitud positiva.

El producto resultante de un sistema de planes de carrera basado en competencias, incluye:

- *Descripción de las tareas requeridas por el puesto objetivo y por los puestos ocupados por los candidatos.*
- *Un modelo de competencias para los puestos de trabajo implicados en el plan.*
- *Una descripción de comportamientos para cada competencia del modelo.*
- *Unos indicadores de desempeño que soporten los programas de evaluación basado en competencias.*
- *Un mapa de carreras dentro de la organización, que identifique puestos precedentes para los puestos de mayor responsabilidad.*
- *Recomendaciones de formación, para cada competencia del plan de carrera.*

¹⁴ Bunk, G.P. "La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA". Revista CEDEFOP no 1. Enero-Marzo. 1994. Pág. 20

1.5 Formación y desarrollo de personal

La actualización y formación es importante durante todo el proceso de vida esto debido al avance tecnológico y a la necesidad de resolución de conflictos, los tiempos cambian y las necesidades también. Si la organización busca la excelencia en sus empleados ésta debe priorizar la formación integral de sus colaboradores.

La formación y el desarrollo se consideran como “el conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento guiado supone la evolución de una persona en el perfil de rol que ocupa en una organización y por tanto, la mejora de desempeño”

La formación hace referencia a la transmisión de conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer), el desarrollo hace referencia a la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona (ser).

Impacto de un programa de formación y desarrollo basado en competencias

a) Para los empleados

Las Personas adquieren competencias ligadas al éxito del rol ocupado.

Aumenta su capacidad laboral.

Alcanza los mejores resultados en su puesto de trabajo.

Cuenta con posibilidades de promoción a través de planes de carrera.

Es importante tomar en cuenta que además de los alcances para la organización que genera un programa de formación basado en competencias la persona también logra generar sentimientos de capacidad y empoderamiento; en la medida que el sujeto se siente bien y capaz de realizar las actividades es más productivo en su desempeño laboral.

Para la organización

*La formación y el desarrollo liga el dominio de ciertas competencias de la persona en su rol, por lo que los empleados aportarán más a la organización, a los accionistas y a los clientes que sustentan el negocio. Los colaboradores están mejor enfrentados a los retos laborales, a los cambios dinámicos del mercado, garantizando los mejores resultados. Apoya valores corporativos de aprendizaje continuo, al extender los procesos de formación y desarrollo en cascada, atrayendo el talento.*¹⁵

1.6 Evaluación del desempeño

La evaluación es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. La evaluación de desempeño es un concepto dinámico ya que los empleados son siempre calificados bien sea formal o informalmente y con cierta continuidad. Es un medio a través del cual se pueden encontrar debilidades dentro de la organización. La evaluación de desempeño permite obtener juicios, criterios o estimaciones del esfuerzo individual del empleado, así como valorar sus actitudes, experiencias, conocimientos, habilidades y rasgos personales. No puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe inmediato respecto al comportamiento funcional del colaborador, es necesario localizar las causas y establecer un plan de común acuerdo para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya arrojado, para fortalecer y hacer un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades del colaborador.

Otra finalidad de la evaluación del desempeño es la de servir como herramienta para conceder estímulos a los empleados, preparar programas de entrenamiento, promociones, mejoramiento de las relaciones entre el superior y

¹⁵Bunk, G. P. *op.cit* Pág. 30

sus colaboradores, además obtener información básica para la investigación de los recursos humanos.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.¹⁶

La evaluación es un proceso importante dentro del ámbito organizacional, la evaluación individual no es suficiente es por ello que las empresas con el afán de alcanzar sus objetivos buscan estrategias de evaluación que le permitan detectar el capital humano que no está cumpliendo con las actividades específicas del cargo. Debido a las implicaciones de carácter subjetivo la persona puede tener una percepción de que lo que está haciendo es lo correcto, sin embargo muchas veces la ausencia de conciencia en relación a la actividad laboral puede generar pérdida a nivel organizacional.

Seguido de una evaluación de desempeño es importante la implementación de programas que permitan la nivelación y la toma de conciencia del capital humano, por eso se mencionaba anteriormente la importancia de un proceso de inducción o re-inducción.

Por otro lado, la evaluación de desempeño *ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación* (aquí se evidencia si el proceso de selección de personal está siendo efectivo o si necesita ser modificado). *Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de*

¹⁶ William B. Werther; Davis Heith. Administración de personal y recursos humanos Segunda Edición. Editorial. Mc. Graw Hill. Alemania 1992. Pág. 53

evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- ***Estándares de desempeño:*** *la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.*
- ***Mediciones del desempeño:*** *son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del*

desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

- ***Elementos subjetivos del calificador:*** *las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos.*

Aquí se habla de un aspecto importante durante el proceso de evaluación, existen actividades que se pueden evaluar, por ejemplo en relación a la cantidad de producción, pero eso no es suficiente en una persona, las competencias laborales enfatizan en la importancia de lo actitudinal y en consecuencia de las relaciones interpersonales; una persona puede ser muy preparada en el área cognitiva o conocimientos específicos pero tiene incapacidad de establecer relaciones con los otros y en consecuencia genera un clima laboral que desestabiliza la armonía en la empresa. El proceso de evaluación debe ser integral e imparcial, sin privilegios.

- ***Efecto de halo o aureola:*** *ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la*

observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. La ética es fundamental en todas las áreas de la vida, el efecto halo se da con frecuencia en toda organización. Se ha hablado anteriormente de la complejidad del ser humano de interrelacionarse y la inmadurez que representa la persona que evalúa desde este ángulo puede perjudicar severamente al colaborador y a la empresa si este último es eficiente.

- ***Interferencia de razones subconscientes:*** *movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.* 17

Las personas que desempeñan estas tareas deben ser personas equilibradas emocionalmente con el fin de evitar tergiversaciones en el proceso de evaluación, regularmente se recomienda que lo haga una persona externa a la organización esto con el fin de evitar la impregnación de sentimientos afectivos en la toma de decisiones por parte del evaluador. Aun así las condiciones concreta de vida de cada persona influyen en cada acción que realice, se vuelve a hacer presente una vez más la importancia de la formación integral y positiva en el niño.

En la actualidad el proceso de evaluación por competencias prevé toda esta problemática, a continuación se describen sus cualidades como proceso.

1.6.1 Evaluación del desempeño basado en competencias

Se entiende la evaluación del desempeño como el proceso que está orientado a cotejar las características del puesto y sus requerimientos con la formación académica y profesional, así como con el grado de actualización de conocimientos, habilidades, destrezas y rasgos del carácter de la persona

(competencias).La evaluación desempeño por competencias es más integral, a continuación se evidencia:

- **Evaluación 360°.** *Las competencias de la persona que es evaluada son medidas por su superior, por sus colegas, por sus colaboradores y por ella misma. Este tipo de evaluación permite una información no contaminada por la estructura de poder, amplía la información para el mejoramiento individual, acentúa la participación personal y refuerza la estructura organizacional al involucrar a más personas en las evaluaciones.*

Este proceso de evaluación evidencia claridad y ausencia de sesgos en el mismo, hay menos distorsión subjetiva en la toma de decisiones y lo más importante invita a la persona a evidenciar y manifestar sus logros y sus desaciertos. Es importante que el proceso de evaluación vaya de la mano con el respeto que merece la persona.

El impacto de un programa de evaluación del desempeño basado en competencias para la persona supone constatar lo siguiente:

- a. La evolución realizada sobre el punto de partida en cuanto a sus competencias.*
- b. La consecución de los objetivos propuestos en el plan de acción.*
- c. El aprendizaje de una metodología de desarrollo que pueda auto gestionar de forma continuada a corto, medio y largo plazo.*
- d. El tipo de reconocimiento que el esfuerzo realizado y el resultado obtenido merecen, tanto interna como externamente.*
- e. La propia organización constata si ha facilitado u obstaculizado el desarrollo de los colaboradores, si los objetivos propuestos en los planes de acción han*

incidido en la mejora global o parcial del clima, si hay retorno en la inversión realizada en el desarrollo. ¹⁷

1.6.2 Remuneración basada en competencias

Como lo argumenta el conductismo en el estímulo-respuesta se espera que si el colaborador está dando más de lo esperado y esto se detecta en el proceso de evaluación respectiva el objetivo es reconocer los esfuerzos de valor agregado que las personas aportan en su trabajo. Si se pueden medir las competencias identificando el desarrollo del potencial, seguramente se deben ligar los sistemas retributivos o incentivos laborales, con el afán que el generador de las utilidades disfrute también de las mismas y con esto se estará generando más compromiso e identificación con la organización. En la medida que la persona se identifique con la empresa el desempeño activo se van a dar por sí sólo.

1.6.3 Ventajas de un sistema de remuneración basado en competencias:

- *Incentivos para mejorar el desempeño individual.*
- *Recompensa por el desarrollo de competencias necesarias para trabajar flexiblemente.*
- *Muestra de interés de la organización por el cambio de hábitos.*
- *Posibilita la progresión laboral y el aumento salarial en ausencia de oportunidades de promoción.*
- *Permite evaluar de manera estándar el trabajo y los resultados de los colaboradores.*
- *Se contempla el desarrollo como un factor importante.*
- *Permite reconocer el alto potencial.*
- *Alinea el trabajo individual con la visión, misión y valores de la organización.*

¹⁷ *Op.cit* Pág. 53

1.6.4 Criterios que desfavorecen la utilización de un sistema de remuneración basado en competencias

Es normal que existan los pro y los contra en cada toma de decisiones en el ámbito organizacional, haciendo una comparación entre ambos a simple vista se detecta que son mínimos los que desfavorecen este sistema; sin embargo, si el colaborador está siendo consecuente con sus actividades y está produciendo más es lógico que existe un margen de ganancia mayor en la empresa, por lo tanto hay de donde sacar esos costos, esto significa que la organización como tal no pierde.

- *Reacción de los empleados.*
- *Incremento en costos.*
- *Reclamación sobre equidad salarial.*
- *Utilización de las competencias para la mejora de los hábitos de trabajo mejor que para establecer los salarios.*¹⁸

1.6.5 Las organizaciones combinan un amplio rango de factores

La Gestión de Competencias nace en el campo de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso. Hoy hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la Gestión de Recursos Humanos. Así, no se puede eludir la complejidad de su objetivo: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología ocupan un importante lugar. La Gestión de Competencias surge con el sesgo del paradigma

¹⁸ Ídem, Pág. 55

positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990.

La teoría de la gestión de competencias desarrollada en el mundo en los últimos 30 años, constituye un acervo científico que es necesario tener en cuenta dada su importancia para el éxito profesional, atemperándola a las concepciones políticas, económicas, sociales y al nivel de desarrollo y cultura del país.

En Latinoamérica, el estudio e investigación aplicada de la gestión de los recursos humanos basado en un enfoque de competencias se ha encaminado a algunos sectores de la economía, aunque no se ha extendido y profundizado como en otras regiones y países desarrollados.

La gestión de los recursos humanos basada en un enfoque de competencia atiende a la valorización del hombre y de su capacidad laboral, entendida esta como algo más que un conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas naturales o aprendidas. De forma general, se pueden establecer tres argumentos que sustentan la relevancia y novedad de este modelo. El enfoque de competencias pone el acento en la capacidad del hombre para enfrentar y administrar el cambio, en lugar de ser destruido o arrasado por él, de ahí la importancia que se le da al mismo, ya que enfatiza y focaliza el desarrollo social sobre la valorización de los recursos humanos y la capacidad humana para construir el desarrollo. En este sentido constituye una manera de recuperar al ser humano como agente beneficiario del cambio.

Además, este enfoque parece responder mejor que muchos otros a la necesidad de encontrar un punto de convergencia promisorio entre educación y empleo, entre los esfuerzos educativos y formación de trabajadores por una parte, y las necesidades del sector empresarial por otra parte. Alinear el mundo de la formación con la empresa, constituye un factor decisivo de éxito. Hoy se hace cada vez más necesario dotar al hombre de una formación polivalente y

multifuncional que lo prepare para enfrentar los continuos cambios en su entorno.

La Gestión de Competencias surge y se desarrolla como respuesta a la necesidad de cambio en la empresa. Este enfoque se adapta bien a los procesos de transformaciones del momento; los cuales, bajo distintas formas, pero prácticamente en todas las sociedades, se producen en grandes e importantes facetas del quehacer humano. Es el hombre el principal portador de lo nuevo, sus posibilidades creativas se movilizan en función del cambio y se convierte en un innovador ante las situaciones que se presentan. Estas potencialidades constituyen, en el mundo empresarial actual, fuente creadora de ventajas competitivas. Bajo estas condiciones, es necesario pasar a la gestión de las personas y se entiende esto como la búsqueda y desarrollo de un individuo capaz de dar respuesta a las necesidades empresariales que se generan cada vez más atadas a las variaciones del entorno nacional, internacional y a la globalización.¹⁹

1.7 Visión y misión de Cuscatlán Logístic, S.A.

Visión

Buscamos consolidarnos como la empresa líder en el mercado de transporte de carga terrestre brindando un mejor servicio cada día, estableciendo alianzas estratégicas, comprometiéndonos con las necesidades del cliente y orientándonos hacia un servicio cada vez más integral que nos permita alcanzar un reconocido prestigio nacional e internacional.

¹⁹ Levy-Levoyer, et. al. Las competencias como principal manifestación de la interrelación hombre-trabajo. Monografias.com. Noviembre 2013.1999. s. p.

Misión

Nuestro enfoque principal es ofrecer soluciones inmediatas a nuestros clientes, de manera eficiente, responsable y manteniendo el compromiso de brindar un excelente servicio en el mercado de transporte terrestre de carga. Igualmente, buscamos alcanzar un nivel de calidad que agregue valor y contribuya con el desarrollo de nuestros clientes y su entorno.

Valores

Confianza, respeto, compromiso, responsabilidad y el trabajo en equipo aunque no es un valor se considera fundamental para el crecimiento personal y organizacional.

1.8 Hipótesis general o de investigación

El presente estudio es de carácter exploratorio, únicamente buscó identificar el proceso de selección por competencias utilizado por la empresa denominada Cuscatlán Logístico, S. A., de la misma forma se buscó si las competencias están en el colaborador o su desarrollo ha dependido de la implementación de programas empresariales. La contratación por competencias es relativamente nueva a nivel nacional, es indispensable que instituciones educativas sumen esfuerzos y prioricen e implementen la enseñanza a través del desarrollo de competencias debido a la demanda laboral en la actualidad.

La gestión de competencias laborales logró que las personas se desarrollen y promuevan mejores desempeños según objetivos de la organización. De esta manera la presente investigación no ofrece una sistematización de hipótesis, el estudio no radicó en una comparación o en la implementación de una actividad para estudiar el efecto que ésta produzca en diferentes poblaciones. Es conveniente hacer mención que el eje central que contribuyó en la búsqueda de información fue la inquietud planteada en las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las competencias establecidas a nivel

organizacional? ¿El personal de Cuscatlán Logístico, S. A. ha tomado conciencia sobre las competencias establecidas a nivel organizacional? ¿Cuáles son las estrategias utilizadas a nivel organizacional para la identificación de las competencias? ¿Cuál es el conocimiento del colaborador sobre competencias? y, por último ¿Cuáles son las desventajas si se dejara de implementar este sistema.

1.9 Delimitación

El estudio se realizó en la empresa Cuscatlán Logístico, S. A. específicamente en el departamento de recursos humanos con las diez jefaturas que actualmente posee la institución, durante los primeros quince días del mes de noviembre del año 2013. Se trabajó un taller sobre relaciones interpersonales con cuarenta personas de las diez jefaturas seleccionadas, esto debido a la importancia de las mismas dentro del ambiente de trabajo.

CAPÍTULO II

Técnicas e instrumentos

2.1 Técnicas de muestreo

La muestra de la presente investigación estuvo constituida por cuarenta colaboradores asignados por el departamento de recursos humanos, siendo este un muestreo no aleatorio de tipo intencional o de conveniencia, recurso humano asignado específicamente por los gerentes de cada área. Son personas de ambos sexos que oscilan entre las edades de 30 a 50 años, son cuatro colaboradores por cada una de las diez jefaturas a entrevistar.

2.2 Técnicas de recolección de datos

Para obtener la información fue necesaria la aplicación de una entrevista previamente estructurada y aplicada de forma individual con tiempo libre y respetando el punto de vista de cada una de las personas que formaron parte del proceso. De la misma forma la observación fue una técnica fundamental, a través de la utilización de ésta técnica se evidenciaron las relaciones interpersonales y manifestaciones subjetivas de insatisfacción o satisfacción por parte de los colaboradores; se realizó durante todo el proceso de la investigación en el campo laboral de Cuscatlán Logístic, S. A.

2.3 Entrevista

Se realizó una entrevista dirigida al gerente de recursos humanos y a los gerentes de Staff de la organización con el objetivo de evidenciar cual es el proceso de selección por competencias implementado por ese departamento y el grado de conocimiento que tienen sobre el proceso de competencias. Este instrumento se encuentra dividido en 16 interrogantes, de la número uno a la número diez se indagó sobre el manejo y el conocimiento de las personas de gerencia en relación al proceso de selección de personal a través de competencias y su implicación en la productividad de la empresa, la pregunta

once indagó sobre el clima laboral, las ventajas y desventajas de este proceso y como gestionan desde la organización el desarrollo de competencias en sus colaboradores, la pregunta número catorce buscó confirmar las ventajas del proceso de selección; por su parte la interrogante número quince identificó si el gerente está satisfecho con la administración por competencias y por último la pregunta número dieciséis indagó si se tiene conocimiento y como evidencia él como gerente el sentido de identidad empresarial por parte del colaborador.

2.4 Taller sobre relaciones interpersonales

Dada la importancia de las relaciones interpersonales a nivel general se realizó un taller sobre estas mismas, con el objetivo de mejorarlas y contribuir de alguna forma a que el colaborador tome conciencia sobre el rol que juega dentro del grupo laboral y las implicaciones de sus actos dentro de su espacio laboral. (ver anexos).

2.5 Técnicas de análisis estadísticos

Como se ha mencionado la investigación es de carácter exploratorio los datos se presentan por medio de un análisis a profundidad de la entrevista aplicada al gerente del departamento de recursos humanos y a los diez gerentes de Staff. Por la estructura de la entrevista será necesario realizar alguna gráfica de tipo pastel para evidenciar de una forma porcentual los resultados. La estadística descriptiva permite representar los datos de una forma amplia a través de un análisis minucioso.

CAPÍTULO III

Presentación, análisis e interpretación de resultados

3.1 Características del lugar y de la población

La empresa Cuscatlán Logístico, S.A. se encuentra ubicada en la 15 Avenida. 5-50 en la zona 6 ciudad capital, su estructura física es un edificio de 3 niveles con amplias instalaciones en el área de producción y parqueo para los clientes. Las condiciones ambientales como iluminación y el espacio físico son propicios para la actividad laboral y el giro específico de la empresa siendo éste la exportación de materia prima de toda clase: artículos de limpieza, cosmetología y artículos de consumo básico.

3.2 Características de la población

La empresa está conformada por 80 colaboradores con rango de edad entre 22 a 50 años. En su mayoría los colaboradores son estudiantes/trabajadores, su condición socioeconómica corresponde a un rango medio, son casados, de religión católica. La empresa en sí cuenta con todos los departamentos encargados de propiciar una optima organización.

El horario de trabajo es de 8:00 a 17:00 horas y trabajan los días sábados hasta el medio día. Los trabajadores del área de producción tienen la opción a realizar horas extras o cuando es de suma necesidad se les solicita.

3.3 Análisis cualitativo

Partiendo de los contenidos que incluyen las competencia el saber (los conocimientos), el saber ser (lo actitudinal), y el saber hacer (lo procedimental), se deduce durante el trabajo de campo según la información brindada por los diferentes gerentes de las áreas estudiadas que poseen el conocimiento acerca del concepto de las competencias laborales y las establecidas a nivel organizacional. El departamento de recursos humanos reconoce y asume la

importancia de la contratación por competencias; sin embargo, se ha visto en la necesidad de priorizar un proceso de adaptación en el colaborador respecto a nuevas prácticas dentro del espacio laboral. Aunque se tengan los conocimientos específicos de la tarea ésta puede variar de una organización a otra, de allí la importancia del proceso de inducción al personal de recién ingreso a la empresa. Debido a la flexibilidad del ser humano, éste logra integrarse y adaptarse a las diferentes situaciones, esto ha permitido una práctica constante en relación a la actualización pues aunque se realice una actividad similar las condiciones pueden variar.

Como se argumenta en el marco teórico el término competencias está asociado con habilidades, destrezas, capacidad de desempeño, etc. A nivel organizacional-laboral se encuentran identificadas y asumidas las siguientes:

a) Buen trato: Todo el personal entrevistado llegó a un mismo criterio, que un buen trato vale más que cualquier remuneración o compensación, ya que se pueden obtener mejores oportunidades económicas pero si no se recibe un buen trato a nivel general se trabaja por obligación y no por satisfacción, condiciones que no propician el rendimiento laboral y la satisfacción del mismo.

b) Liderazgo: esta es una habilidad que no necesariamente la trae el ser humano, puede llegar a desarrollarse a través de un proceso de formación integral y una personalidad básica sana, los superiores inmediatos son ejemplo a seguir, este es el marco de referencia en los colaboradores. Con autoritarismo no se logran los objetivos de la empresa.

c) Motivación: La motivación es el motor que mantiene en total actividad y entusiasmo al desempeñar las funciones de su puesto. Si no existe un motivo que impulse, nada camina. La empresa ofrece la principal motivación que una competencia es una oportunidad de superación y no de rivalidad. En la medida que se asume la competencia como crecimiento personal y profesional se crea

un empoderamiento que generalmente se contagia a través del positivismo y la estructuración psíquica de un cambio.

d) Servicio al cliente: Todos los seres humanos están facultados para olvidar más no perdonar. Este es el principio básico de esta competencia, ya que si maltrata a un cliente lo olvida, pero queda en el perjuicio y “no perdona” y por eso ya no regresa, es importante no olvidar que la organización existe por ese cliente que en alguna medida llega a ser fiel con la misma, por lo tanto, el servicio al clientes es un pilar fundamental para la subsistencia de la empresa en el mercado.

e) Compensación: En la empresa se recompensa toda buena acción. Esto desarrolla un compromiso de gratitud, en los colaboradores, para su empresa y a realizar cada vez más buenas acciones. Esto contribuye más a su motivación personal.

f) Manejo de conflictos: aquí se une la iniciativa, ya que en un situación imprevista o de emergencia y no se encuentra un superior inmediato, la responsabilidad la tiene todo colaborador que puede realizar la acción, siempre y cuando se esté apegado a las normas y políticas de la empresa y que no ponga en riesgo la integridad personal.

De estas competencias laborales se desprenden muchas más. Estas son las principales con las que se busca identificación por parte del colaborador, siendo las mismas una cadena que lleva a la organización a alcanzar los objetivos, metas y la producción esperada.

Gracias al sistema por competencias laborales, la mayoría de los colaboradores han logrado sus objetivos personales y obtienen una oportunidad de superación, de conocerse asimismo y de explotar sus habilidades. Esto ha

permitido lazos estrechos en el trabajo en equipo, resolución de conflictos y creación de una atmósfera fuera de rivalidades.

Como se ha manifestado hasta el momento la parte actitudinal es fundamental, no se ha hecho relevancia en conocimientos específicos, notas, curriculum etc., por supuesto son condiciones evaluadas previamente, esto evidencia la importancia de una formación a través de competencias y no únicamente cognitiva.

Es importante evidenciar que a nivel de jerarquías un 13% de los gerentes no conocían sobre el sistema por competencias, esto evidencia no incompetencia de los mismos, sino la peculiaridad y relativa novedad del tema.

El desarrollo de competencias dentro del espacio laboral permite ir creando escenarios propicios para un clima laboral positivo, para mejorar las relaciones interpersonales y para generar identificación hacia la empresa por parte de los colaboradores; esto es importante; en la medida que una persona se siente satisfecha dentro del trabajo y éste, el trabajo, es capaz de propiciar sentimientos de empoderamiento mejor será el desempeño de la tarea, en última instancia esto es lo que busca la organización, esa productividad que le permita crecer y estar alcanzando las metas fijadas. Para el alcance de metas es importante el reconocimiento del ser humano como tal y no como simple maquina productora, es necesario se respeten los derechos y se le vea como ser humano al sujeto dentro de la organización.

La organización debe ir propiciando el crecimiento del colaborador dentro de la misma y debe crear espacios dentro de los cuales el mismo vaya teniendo la oportunidad de mejorar sus condiciones de vida, el desarrollo de competencias o la habilitación de las mismas favorecen ese crecimiento tan anhelado por los colaboradores.

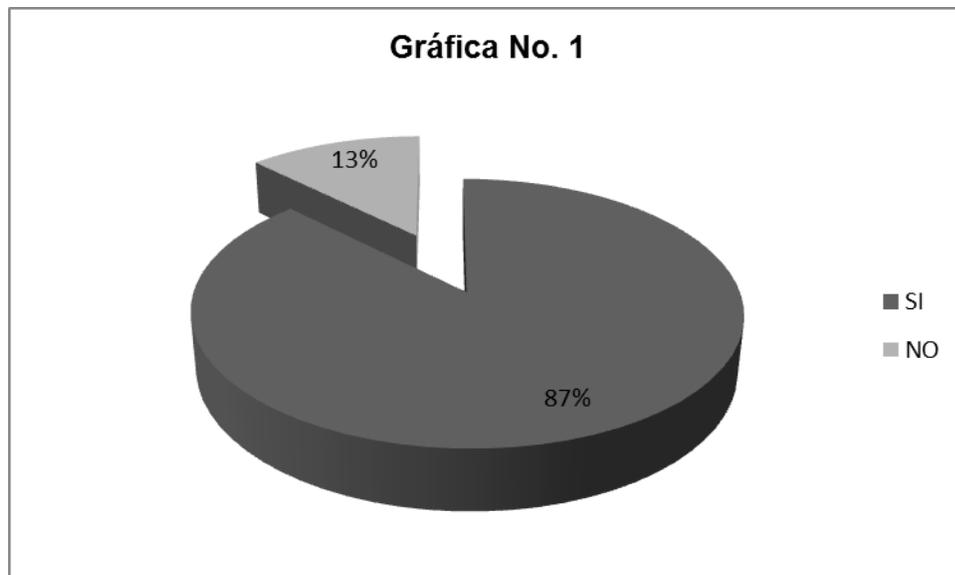
3.4 Análisis Cuantitativo

Pregunta No. 1

Anteriormente, ha escuchado hablar de "Sistema por Competencias Laborales" en su empresa?

SI

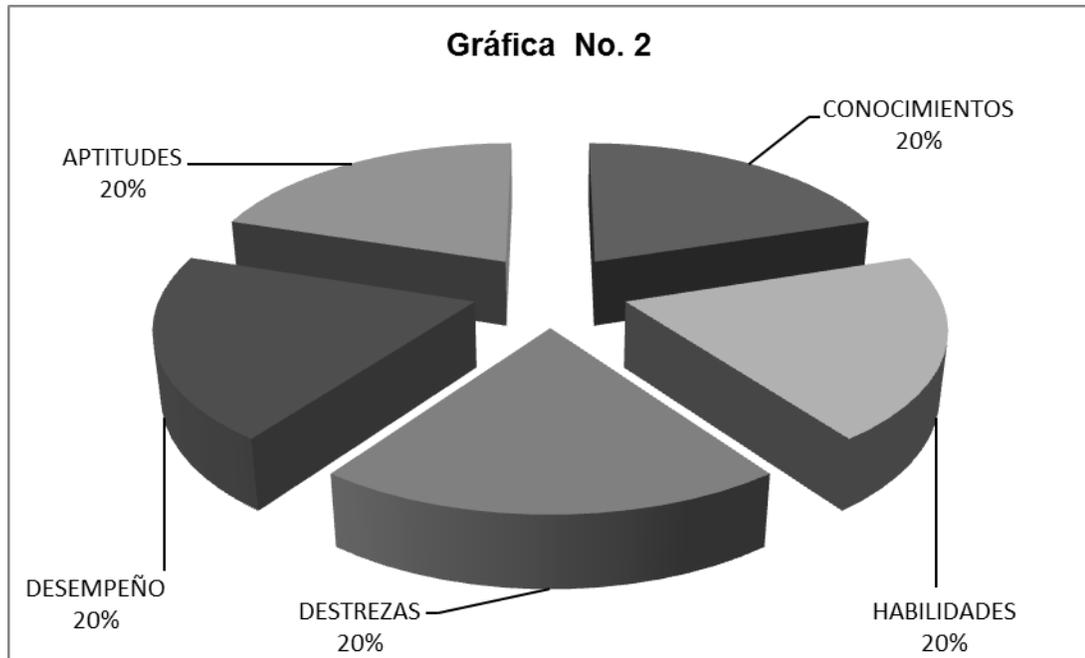
NO



Derivado de que en la actualidad no existe mucha información sobre las competencias laborales es demostrable que dentro de esta empresa se conoce sobre el tema a nivel general lo que ocasiona un resultado positivo ante la proyección que la gente debe tener y aplicar. El 87% del personal tiene conocimiento del mismo.

Pregunta No. 2

Con sus propias palabras podría definir ¿Qué es una competencia laboral?



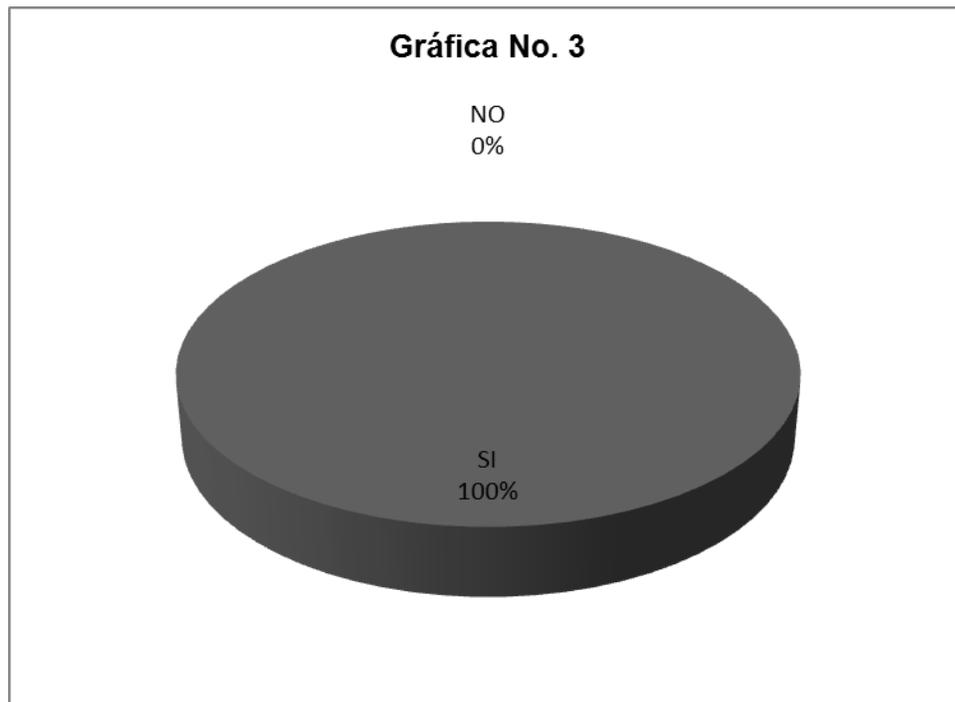
Derivado del conocimiento que tiene el personal entrevistado se delimita a que si conocen el concepto de competencias laborales ya que las variables detalladas en la gráfica muestran el mismo y sobre todo cual es el campo de acción.

Pregunta No. 3

La organización en la que usted se desempeña ¿utiliza las competencias laborales como herramienta de gestión de Recursos Humanos?

SI

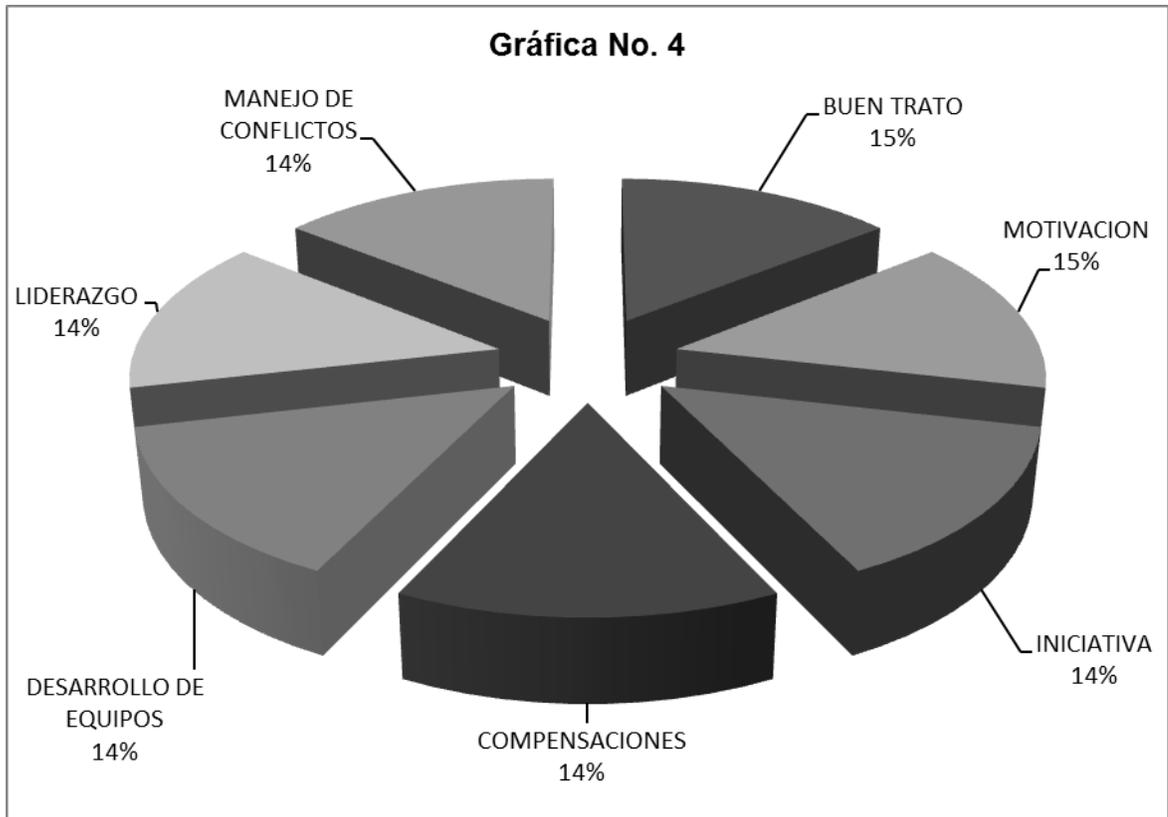
NO



Todos los colaboradores respondieron que si existe aplicación de competencias laborales dentro de la empresa. Por lo tanto es una herramienta que se conoce y se desarrolla dentro de la misma.

Pregunta No. 4

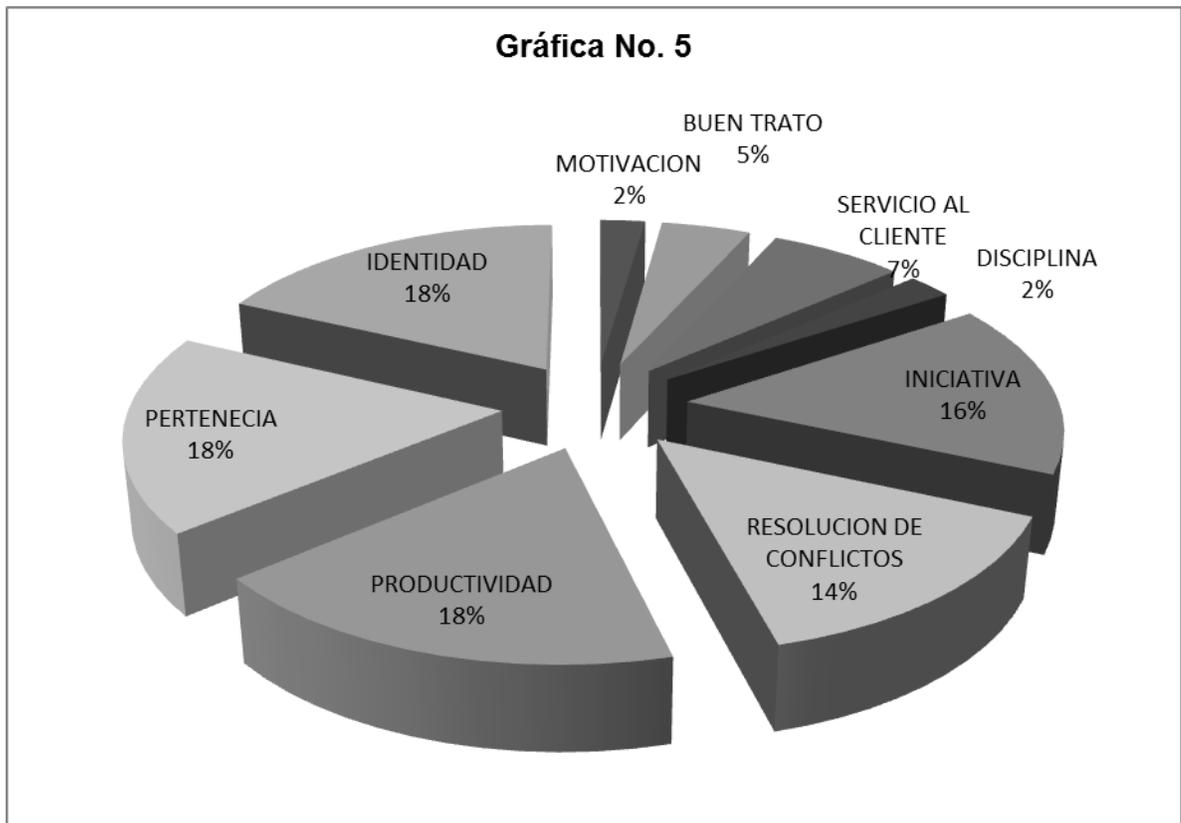
Podría describir ¿Cuáles son las competencias laborales a nivel organizacional en su empresa?



El total de los entrevistados contestaron que están definidas las competencias dentro de las empresas.

Pregunta No. 5

Podría describir ¿Cuáles son las competencias laborales en su puesto de trabajo?



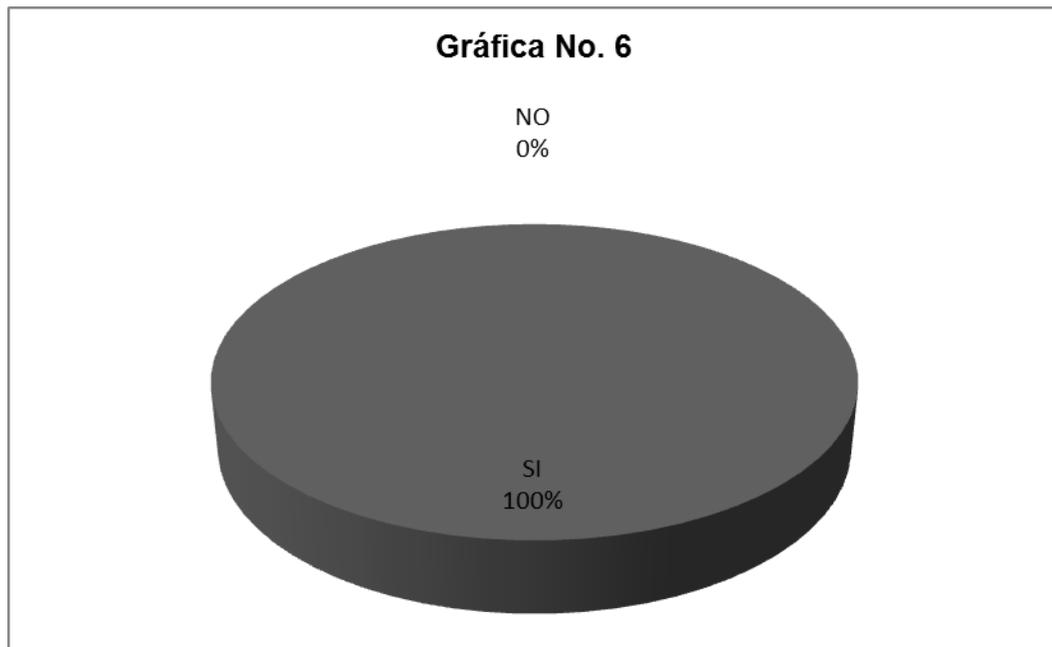
Los colaboradores de la empresa tienen claro cuáles son las cualidades que delimitan la competencia laboral que desempeñan dentro de su puesto de trabajo.

Pregunta No. 6

¿Conoce usted el Proceso de Selección de Personal en su empresa?

SI

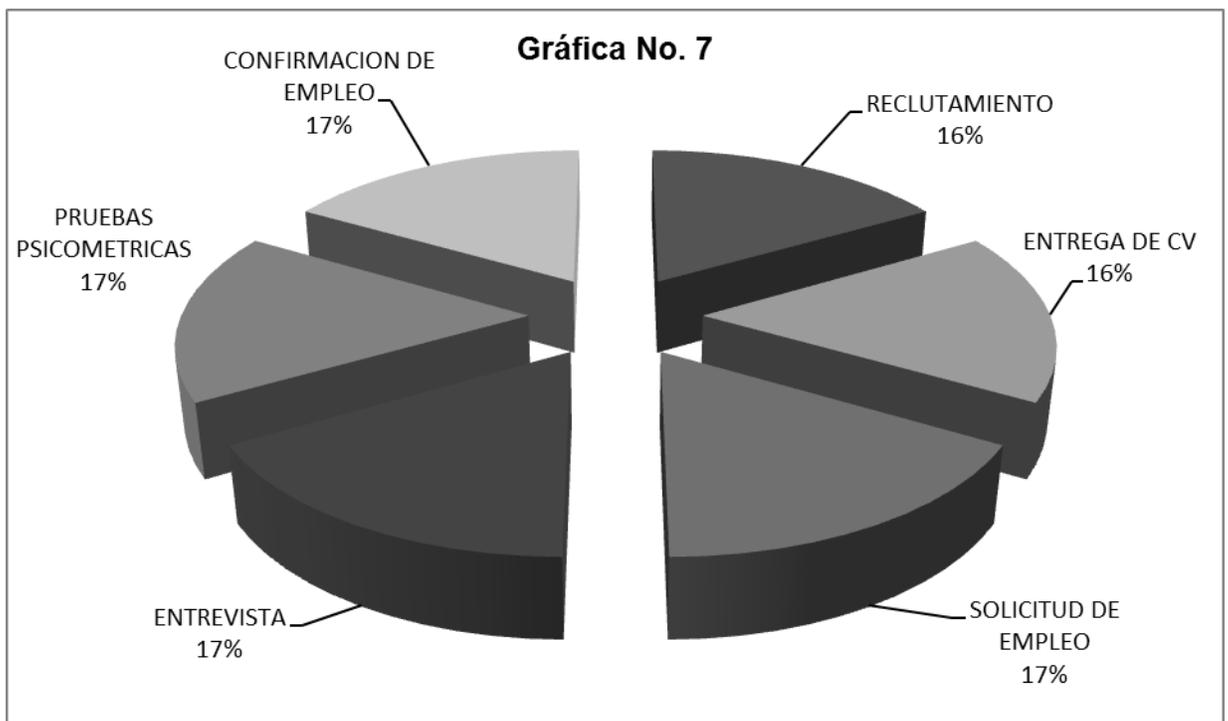
NO



El proceso de selección de personal es conocido por el 100% de los colaboradores de la empresa lo que indica que si se interesan en el mismo y sobre todo en su desarrollo personal para ser parte de esa competencia laboral.

Pregunta No. 7

Podría explicar ¿Cómo es el proceso de selección de personal en su empresa?



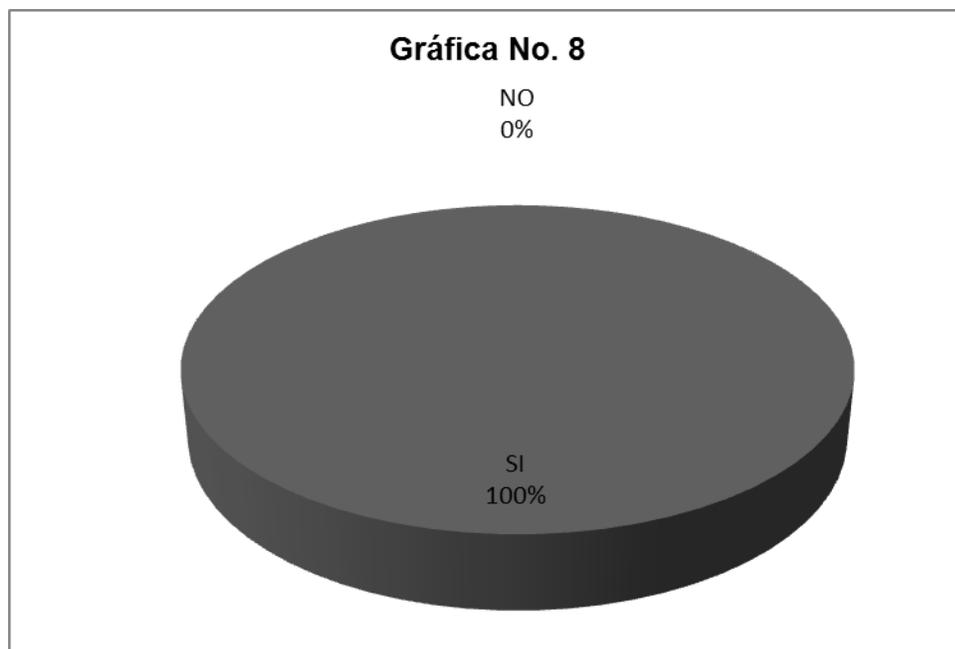
El proceso de selección se compone de acuerdo a la empresa en donde se desarrolle, es decir la naturaleza de la misma, por lo tanto cada una de variables que se delimitan en cada una de las interrogantes, cada elemento inicia desde el reclutamiento hasta la confirmación de empleo.

Pregunta No. 8

¿En su empresa, utilizan un sistema por competencias laborales para seleccionar el personal?

SI

NO



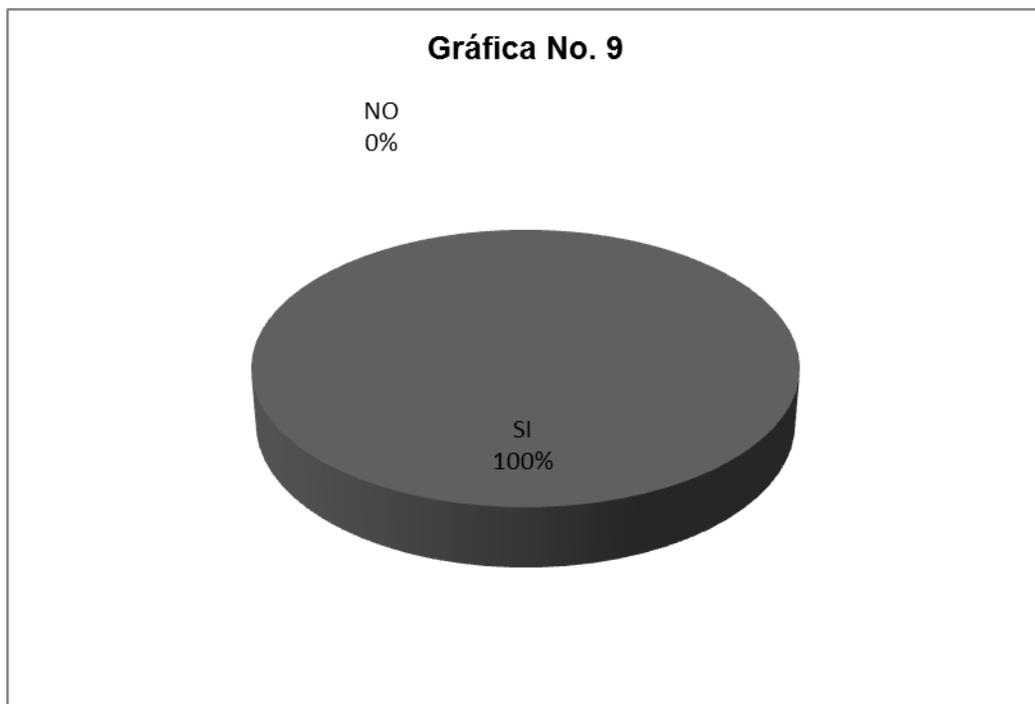
El 100% de los colaboradores respondieron que si se aplica las competencias laborales para que el desempeño sea apegado a las funciones adecuadamente.

Pregunta No. 9

¿Considera usted que tiene relación el proceso de selección de personal con las competencias laborales?

SI

NO



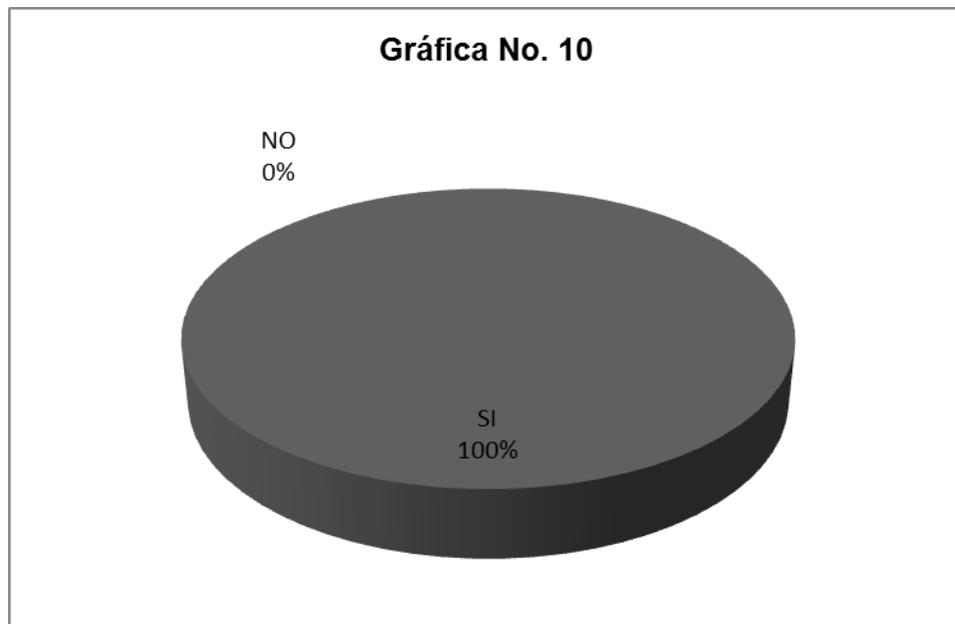
El 100% del personal respondió que si tiene que ver el proceso de reclutamiento con el de competencias laborales y aclaro que por el perfil de puestos que se maneja tiene todo que ver con esto.

Pregunta No. 10

¿Cree usted, que la implementación del sistema por competencias laborales produce mejoras en la productividad en su empresa y en sus colaboradores?

SI

NO



El 100% de los colaboradores comprenden que el esquema de competencias laborales es derivado de la competencia leal que existe entre colaboradores y que con ello logran su desarrollo.

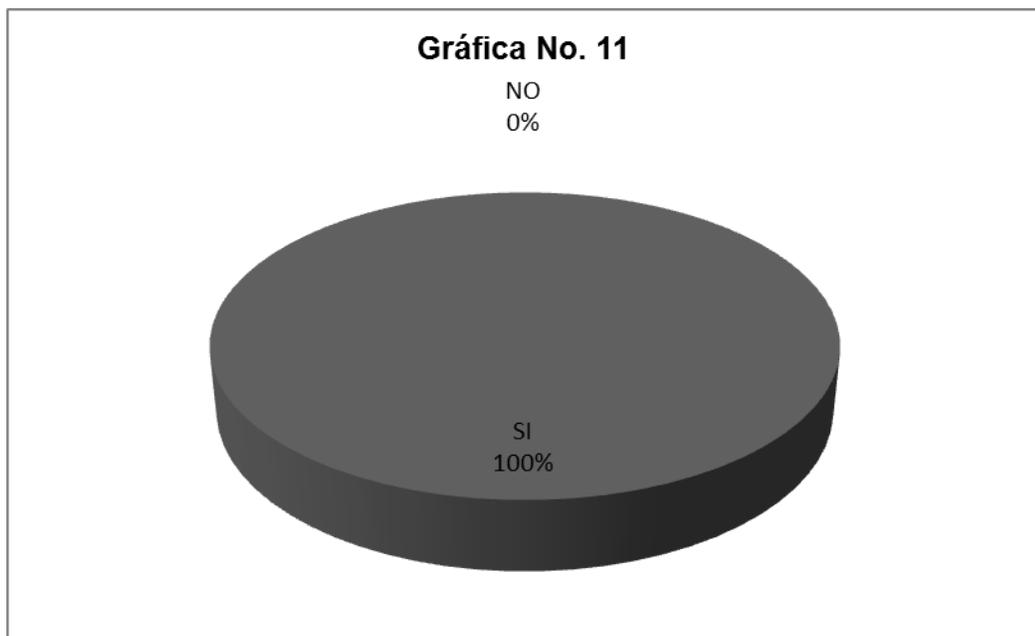
Pregunta No. 11

¿Cuál es su opinión a los siguientes cuestionamientos?

¿Es importante la implementación del Sistema de Competencias en su empresa?

SI

NO

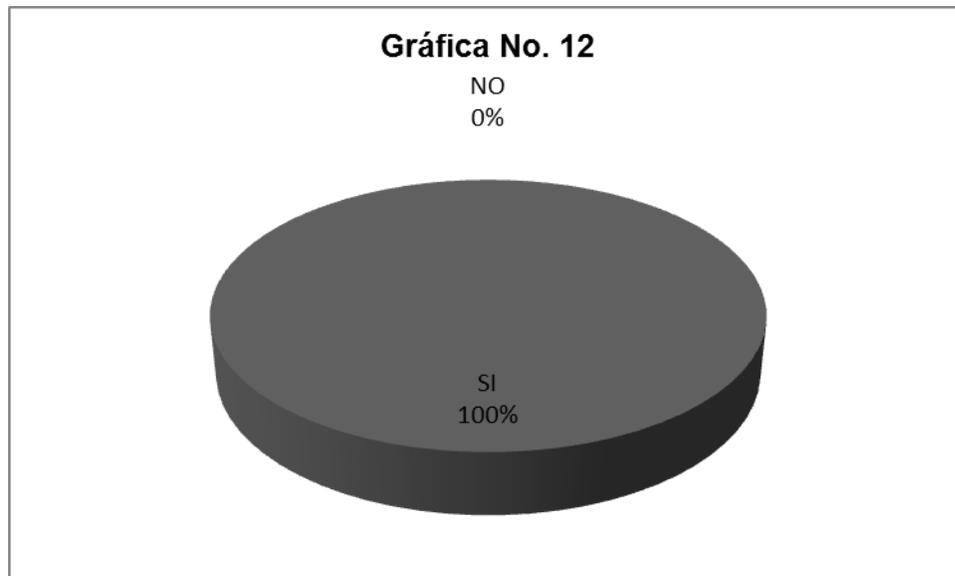


Porque es una manera de trabajar y saber que se utiliza el talento humano. Permite desarrollarse dentro del campo laboral. Nótese que el 100% de los colaboradores están comprometidos con la empresa.

¿Mejora el clima laboral?

SI

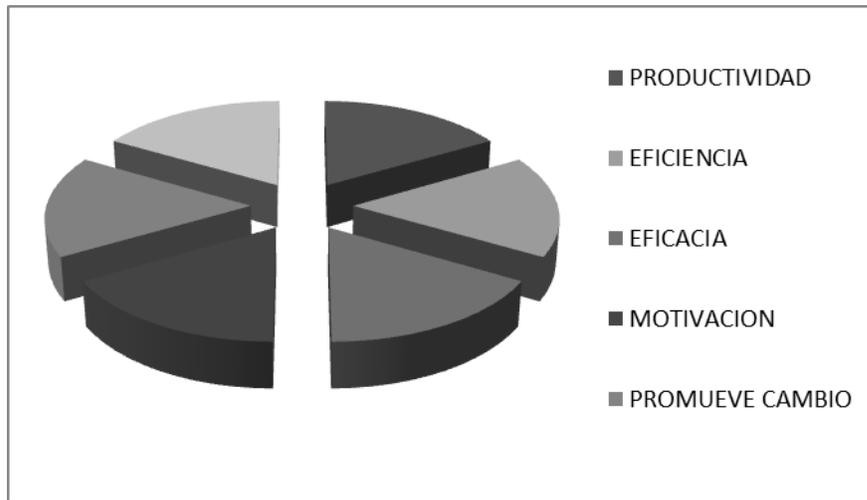
NO



Naturalmente mejora el clima laboral porque cada individuo se convertirá en un colaborador y permitirá tener una visión unificada para el logro de objetivos, el 100% del personal identifica que es necesario un buen clima laboral para el desarrollo de competencias.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas?

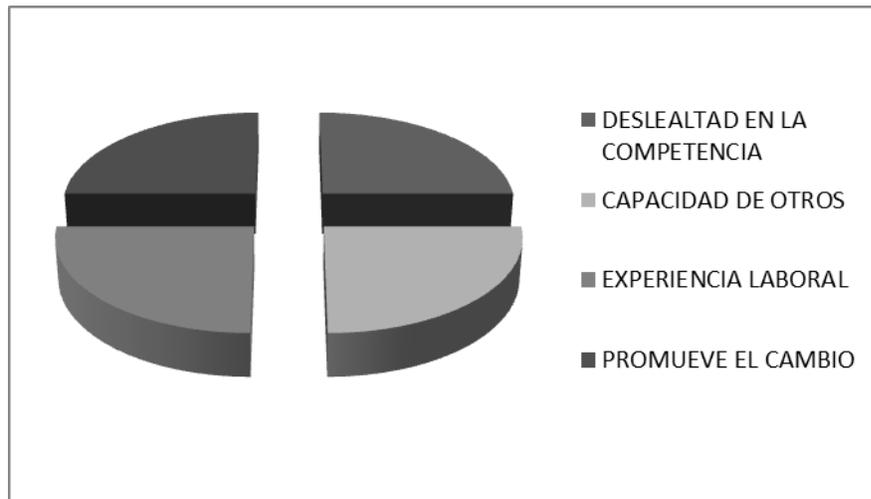
Gráfica No. 13
Ventajas



Se determinó un listado de ventajas que aplican dentro de la empresa. Las más frecuentes son las que se enmarcan en el gráfico.

Gráfica No. 14

Desventajas



El 100% del personal de la empresa ve algunas desventajas.

Pregunta No. 12

¿Cómo gestiona el desarrollo de competencias en sus colaboradores?



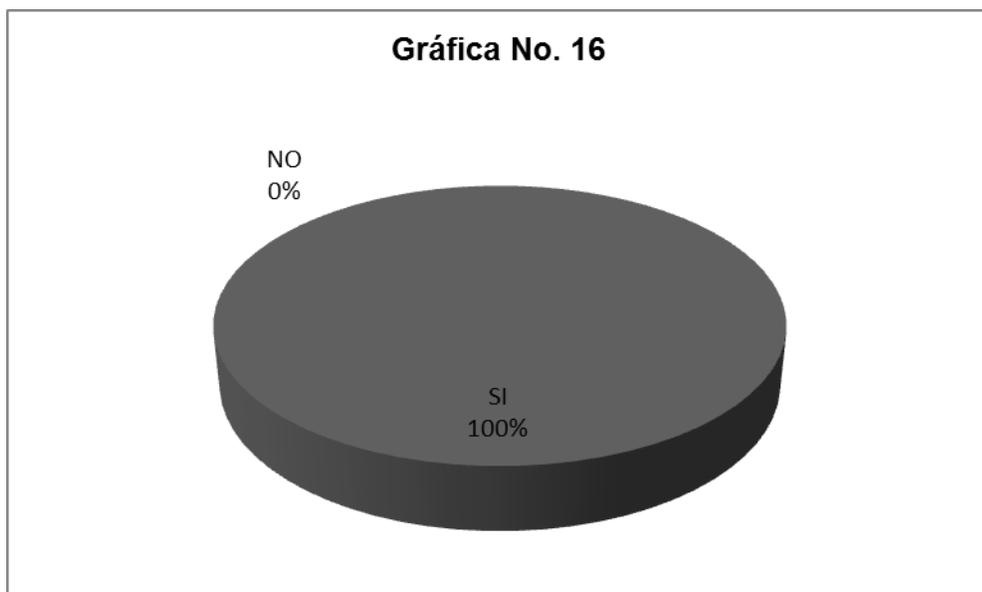
Existen dos maneras de llevar a cabo la aplicación del desarrollo por competencias el Coaching es el más conocido por los colaboradores, derivado de ello se muestra que el 73% y el 27% sugiere el Mentoring.

Pregunta No. 13

¿Considera que por medio de la gestión de competencias laborales han logrado que las personas se desarrollen y promuevan mejor desempeño?

SI

NO

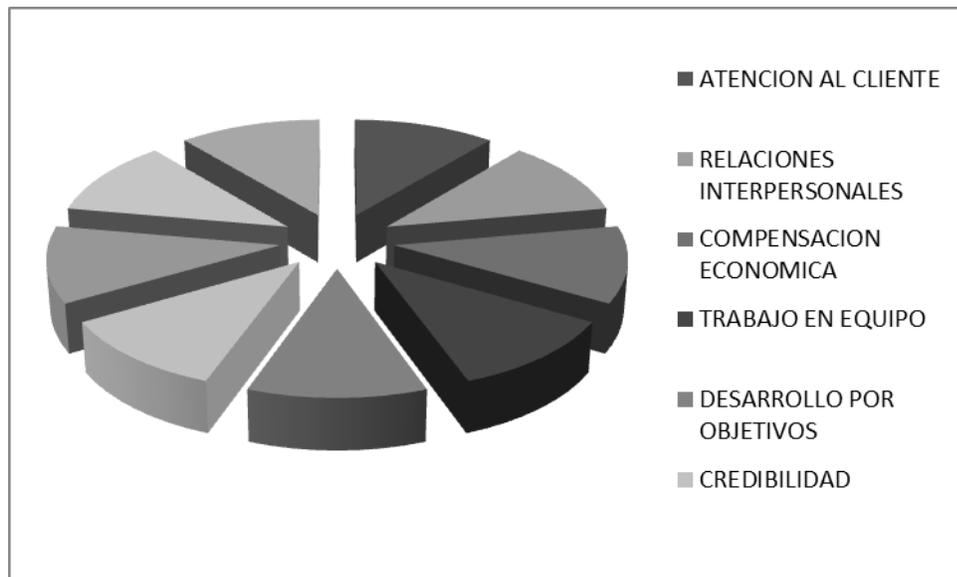


El 100% de los colaboradores están conscientes del grado de importancia que tiene la aplicación de las competencias laborales dentro de una empresa para que los mismos se desarrollen y logren un buen desempeño, con esto se logra alcanzar las metas y objetivos establecidos.

Pregunta No. 14

¿Qué aspectos han mejorado dentro de la organización al usar el modelo de gestión por competencias laborales?

Gráfica No. 17

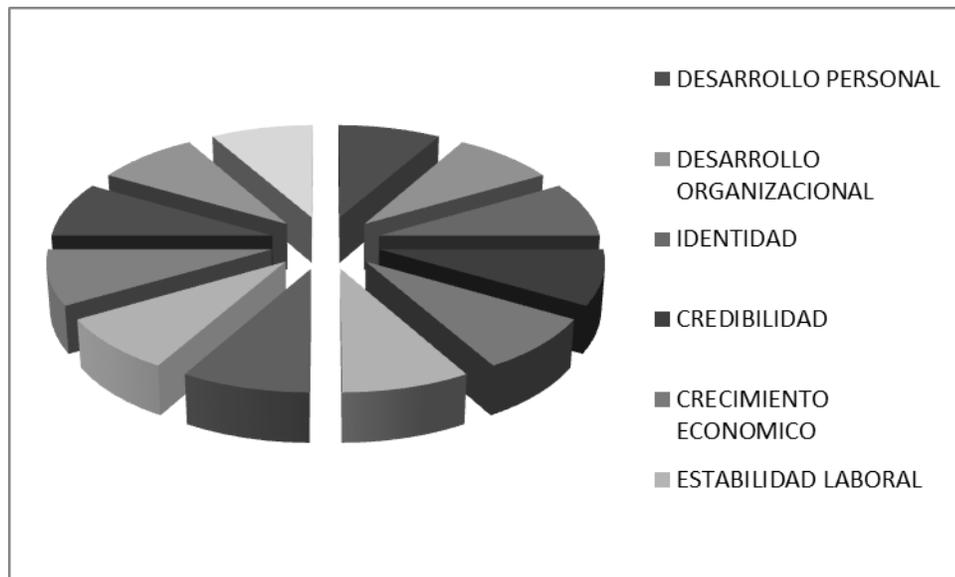


El 100% de los colaboradores enlistaron algunas cosas que han cambiado dentro de la empresa y que aseguran es lo que la mantiene en el nivel económico que se encuentra y el estatus que ha logrado gracias a la credibilidad.

Pregunta No. 15

¿Cuál es su grado de satisfacción al administrar en base al modelo de Gestión por competencias laborales?

Gráfica No. 18

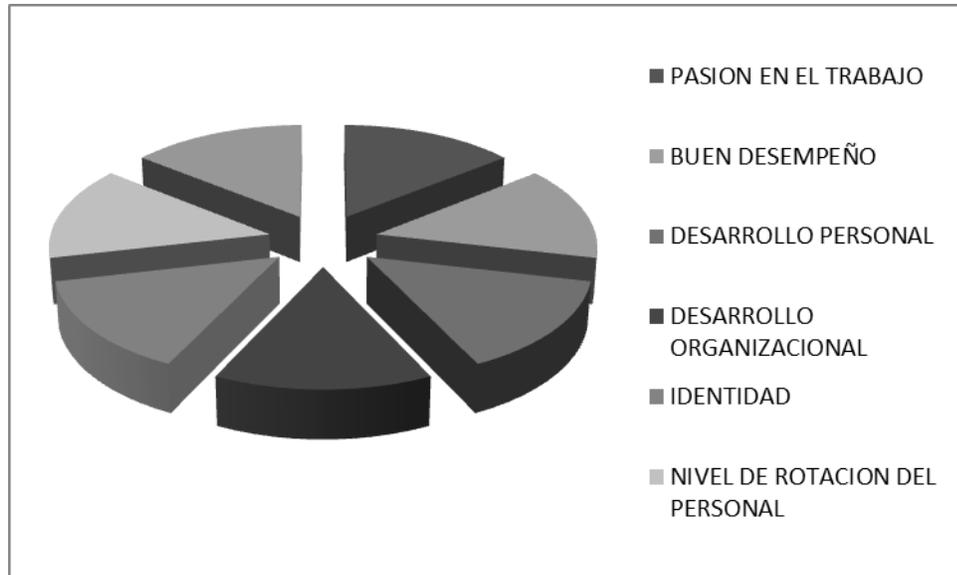


Dentro de la frecuencia de respuestas esperadas se encuentra delimitada en esta lo que los altos funcionarios y administradores de la misma esperan de su personal de trabajo, pero sobre todo los resultados que se han obtenido de cada uno de estos cambios generados en su momento. Dentro del grupo objetivo existe dirigentes fueron ellos los que proporcionaron la información descrita. (10 de los 40 entrevistados que corresponde al 100% del grupo CEO).

Pregunta No. 16

¿Cómo evidencia si su personal de trabajo está identificado con la empresa?

Gráfica No. 19



Del grupo CEO de la empresa el 100% de ellos respondieron que la mejor satisfacción de su labor es encontrar este tipo de respuestas de parte de sus colaboradores y ver sobre todo la identidad con que se manejan.

CAPÍTULO IV

Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

Las competencias establecidas a nivel organizacional son el buen trato, la motivación, la iniciativa, el liderazgo, la compensación y el manejo y la resolución de conflictos; aunque no es competencia valoran el trabajo en equipo como fundamental para el desarrollo de las actividades y el cultivo de las mismas competencias.

El personal tanto administrativo como operativo conoce a profundidad el sistema por competencias laborales aplicado en la selección de personal, y lo más importante propician a nivel organizacional y personal el desarrollo de las mismas generando así un resultado positivo ante la proyección que el personal debe de tener y aplicar.

Una de las estrategias utilizadas a nivel organizacional para la identificación de las competencias es la observación en el puesto de trabajo, la medición del grado de motivación y satisfacción en la realización de la tarea, la medición a 360 grados fundamental en cualquier organización y por supuesto la capacidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo y la evidencia del trabajo en equipo.

La relación de las tres capacidades y habilidades del enfoque por competencias son fundamentales en el ser humano para desempeñarse dentro del espacio laboral, le permite al colaborador generar un sentimiento de capacidad y una disposición positiva respecto a la actividad que le corresponde realizar.

Aunque no se estudió directamente a los colaboradores únicamente se les dio un taller sobre relaciones interpersonales se pudo evidenciar que existe una congruencia entre la misión y la visión de la empresa, ellos manifestaron satisfacción dentro de la organización y por lo tanto el desempeño de los mismos busca ese liderazgo organizacional.

La gestión de recursos humanos manifiesta que ha sido un enorme esfuerzo ante el cambio de poseer un sistema de selección de personal general y adaptarlo al sistema por competencias laborales, pero ha valido la pena, puesto que se ha re direccionado al personal hacia los objetivos y metas organizacionales en cuanto a su productividad, eficacia, eficiencia y competitividad laboral sana con otras empresas para llegar a la excelencia.

4.2 Recomendaciones

Es importante que a nivel organizacional se siga priorizando la actualización y desempeño del colaborador, para alcanzarlo la motivación es fundamental. El sentido de pertenencia del colaborador hacia la organización permite que se apropie de sus actividades.

Si se tiene conciencia sobre las ventajas del proceso de selección por competencias, es importante que se siga cultivando la buena aplicación del mismo. De la contratación de la persona idónea dependerá la productividad, el clima laboral y las relaciones interpersonales.

Para mantener siempre bien ubicado los enfoques se debe tener siempre en cuenta que los colaboradores estén satisfechos con el desempeño.

Debido a los avances tecnológicos, a la globalización en sí, es importante que los colaboradores estén a la vanguardia de estos cambios la diferencia en el mercado laboral la hace la integralidad del sujeto en su

cotidianidad y en la capacidad de la resolución de los conflictos que se le presenten.

Es importante identificar en los colaboradores el nivel de conocimiento sobre ellos mismos en relación al cargo que desempeñan en la organización, una evaluación constante permitirá evidenciar sentimientos de pertenencia a la empresa, motivación, expectativas laborales, permitiendo así a la administración ir promoviendo y generando estrategias para mejorar las condiciones laborales que actualmente se mantienen en la empresa.

La gestión en el recurso humano no es una inversión en vano, sino la más valiosa ya que sin los colaboradores no tendrían sentido las organizaciones. Por ello es necesario seguir confiando y tomar decisiones junto con la gerencia de recursos humanos.

El alcance de los objetivos puede generar acomodamiento y cohibir la innovación. Se recomienda estar actualizados de nuevas estrategias organizacionales y hacer de la rutina una nueva práctica laboral

Las relaciones interpersonales son una fuente de evaluación constante, no solo en competencias laborales y funciones o tareas del puesto de debe evaluar, la evaluación de ellas permiten identificar la actitud y valores de los colaboradores, puesto que aunque se implementen las mejores estrategias organizacionales puede surgir “una manzana podrida que contamine a la otras”.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Cuarta Edición. Editorial Granica S.A. España. Tomo 1, Vol. 1., 2005. PP. 117

Boyatzis, Richard. E. "The competent manager: A model for effective performance. Traducido por Alfonso Urquiza, Primera Edición. Editorial John Wiley&Sons. Nueva York. Tomo 1, Vol. I.,1982. PP. 306

Bunk, G.P. "La Transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA". Primera Edición. Revista CEDEFOP no 1. Editorial Libres de Pensamiento. Nicaragua. Tomo I, 1994. PP. 209.

Dalziel, M.M; Cubeiro, J.C; Fernández, G; coord."Las Competencias: Claves para una gestión integrada de los recursos humanos". Segunda Edición. Editorial Pardo. Bilbao, Dusto. Tomo I, 1999. PP. 206.

Delgado, 2001 "INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional". Tercera Edición. Editorial Caracas del Cid. Madrid. Tomo I. 1995. PP. 168

Ducci, María Angélica "El Enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral". Décimo tercera Edición. Editorial CINTERFOR/OIT. Montevideo. Tomo I, 1997. PP. 168.

Gonzi, Andrew; Athanasou, James. "Instrumentación de la Educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia". Novena Edición. Editorial Limusa.1996. Levoyer, Escandinavia. Tomo I. 2011. PP. 37.

Hooghiemstra, T."Gestión integrada de recursos humanos". Edición Décimo novena. Editorial. Mc. Graw Hill. Tomo I, Vol. I., 2002. PP. 198

McClelland," Testing for Competence rather than for Intelligence", Primera Edición, Editorial D.C 1973/ Traducido por David Goleman 1998 by Daniel Goleman de la versión castellana: 1998 by Editorial Kairós. S.A. Numancia. Barcelona España. Tomo I. 1998. PP. 121.

Sánchez de Dios, Lorenzo. "Revista. Capital Humano Artículo: Metodología de evaluación competencias directivas". Primera Edición. Editorial Lemuria. Buenos Aires, Argentina. Tomo 6, Vol. 7., No 110 Abril 1998. CISS S.A-Especial Directivos. PP 55

Vargas Zúñiga, Fernando. "Psicología Industrial ". Primera Edición. Editorial Lemus. México, Distrito Federal. Tomo I, Vol. 2., 1999. PP. 50

William B. Wrther, Jr. y Heith Davis "Administración de Personal y Recursos Humanos". Cuarta Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México D.F. Tomo I. 2006. PP. 110

Referencias en internet:

- <http://www.monografias.com/trabajos16/competencias/competencias.shtml#ixzz2iPUaVwj6>
- www.wikipedia.com
- www.monografias.com

Anexos

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO
EMPRESA CUSCATLAN LOGISTICS S.A.
Estudiante: Claudia Rossana Valle Gramajo



ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS

Fecha: _____

INSTRUCCIONES: A continuación se le presenta una serie de preguntas, de las cuales deberá circular una de las variantes de respuestas "SI" o "NO" y justificarlo en las líneas en blanco:

1: Anteriormente, ha escuchado hablar de "Sistema por Competencias Laborales" en su empresa?

SI NO

2. ¿Con sus propias palabras podría definir, ¿Qué es una competencia laboral?

3. ¿La organización en la que usted se desempeña, ¿utiliza las competencias laborales como herramienta de gestión de Recursos Humanos?

SI NO

4. Podría describir ¿Cuáles son las competencias laborales a nivel organizacional en su empresa?

5. Podría describir ¿Cuáles son las competencias laborales en su puesto de trabajo?

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO
EMPRESA CUSCATLAN LOGISTICS S.A.
Estudiante: Claudia Rossana Valle Gramajo



6. ¿Conoce usted el Proceso de Selección de Personal en su empresa?

SI NO

7. Podría explicar ¿Cómo es el proceso de selección de personal en su empresa?

8. ¿En su empresa, utilizan un sistema por competencias laborales para seleccionar el personal?

SI NO ¿PORQUÈ?

9. ¿Considera usted que tiene relación el proceso de selección de personal con las competencias laborales?

SI NO ¿PORQUÈ?

10. ¿Cree usted, que la implementación del sistema por competencias laborales produce mejoras en la productividad en su empresa y en sus colaboradores?

SI NO ¿PORQUÈ?

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO
EMPRESA CUSCATLAN LOGISTICS S.A.
Estudiante: Claudia Rossana Valle Gramajo



11.Cuál es su opinión al respecto a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Es importante la implementación del Sistema de Competencias en su empresa? SI NO
- ¿Mejora el clima laboral?
SI NO
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas?
- ¿Cómo gestiona el desarrollo de competencias en sus colaboradores?

12. ¿Considera que por medio de la gestión de competencias laborales han Logrado que las personas se desarrollen y promuevan mejor Desempeños?

14. ¿Qué aspectos que han mejorado dentro de la organización al usar el Modelo de Gestión por competencias laborales?

15. ¿Cuál es su grado de satisfacción al administrar en base al modelo de Gestión por competencias laborales?

16. ¿Cómo evidencia si su personal de trabajo está identificado con la Empresa?



CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE RRHH DE LA EMPRESA

CUSCATLAN LOGISTIC, S.A.

CONTENIDO	OBJETIVOS	ACTIVIDAD	RECURSOS	DURACION	RESPONSABLE
<p>Concepto de las relaciones interpersonales e importancia</p> <p>Principios de las relaciones interpersonales en el trabajo.</p> <p>Ventajas de las relaciones interpersonales.</p> <p>Relación de las relaciones interpersonales y trabajo en equipo</p>	<p>Fomentar la necesidad de relacionarse con los demás.</p> <p>Fomentar un ambiente de relaciones interpersonales positivas</p> <p>Explicar cómo influye las relaciones interpersonales en el trabajo en equipo</p> <p>Promover la construcción de lenguajes</p>	<p>Dinámica rompe hielo “Conoce a tus vecinos”</p> <p>Introducción al tema con una lluvia de ideas acerca de ¿Qué es una relación interpersonal?</p> <p>COFFE BREAK</p> <p>Culminación del tema con una tabla comparativa de: las relaciones interpersonales y el trabajo en</p>	<p><u>Institucionales:</u></p> <p>Salón de reuniones CUSCLATLÀN LOGISTIC`S</p> <p><u>Didácticos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación en Power point, laptop y cañonera. • Material de apoyo para colaboradores. • Hojas de papel. 	<p>Una hora: 10:30 a 11:30 AM</p> <p>Dinámica rompe hielo: 5 minutos</p> <p>Lluvia de ideas: 25 minutos</p> <p>Coffe Break: 10 minutos</p> <p>Culminación</p>	<p>Investigadora: Claudia Valle</p> <p>Gerente de Recursos Humanos CUSCATLÀN LOGISTIC`S</p>

<p>Como establecer buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo</p>	<p>comunes y normas que permitan intercambio de toda índole.</p>	<p>equipo (Evaluación y retroalimentación) Comentarios verbales por los colaboradores. 5 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Marcador de pizarrón. • <u>Coffe</u> • <u>Break:</u> • Jugo de frutas. • Pastelitos. 	<p>del tema: 17 minutos Comentarios: 3 minutos</p>	
--	--	--	--	---	--