



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

TESIS

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

BASADO EN COMPETENCIAS

PRESENTA:

ARMANDO JESÚS GUERRERO GOCHICOA

PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Agosto, 2014



Gestión del talento humano basado en competencias

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Psicología del Trabajo

Presenta:

Armando Jesús Guerrero Gochicoa

Dirigida por

Mtra. María Mireya Puente Garnica

SINODALES

Mtra. María Mireya Puente Garnica
Presidente

Dra. Jaquelina Preciado del Castillo Negrete
Secretario

Dr. Luis Enrique Puente Garnica
Vocal

Mtra. María Consuelo Franco Jaime
Suplente

Mtra. María del Carmen Torres
Suplente

MDH Jaime E. Rivas Medina
Director de la Facultad de Psicología

Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y Posgrado

3.4.- Modelo de competencias.....	71
3.4.1.- Beneficios del enfoque de competencias.....	77
3.4.2.- Diferentes enfoques de competencias laborales.....	78
4.- Marco Metodológico	
4.1.- Hipótesis y objetivos.....	88
4.2.- Sujetos, universo, muestra.....	89
4.3.- Instrumentos.....	89
V.- Resultados.....	94
VI.- Conclusiones.....	114
VII.- Bibliografía.....	117
Anexos	

Índice de gráficas

Razones de la dificultad para cubrir puestos.	38
Encuesta sobre escasez de talento.	39
Gráfica sobre escasez de talento.	39
Encuesta sobre escasez de talento.	40
Encuesta sobre escasez de talento.	41
Datos Generales del encuestado	95
Datos Generales de la Organización	96
Giro de la empresa	97
Empresa líder, única oferta en México	98
Empresa líder en México	98
Estandarización de procesos de manera local o Global	99
División de áreas del departamento de Recursos Humanos	100
Cuentan con un especialista en Desarrollo Organizacional	102
Empresas que usan la herramienta de medición del desempeño	104
Empresas que usan herramientas de medición de conocimientos técnicos	105
Empresas que usan herramienta de Medición de habilidades intelectuales	108
Empresas que usan herramientas de medición de competencias	109
Empresas que cuentan con un especialista en Desarrollo Organizacional	110
Herramientas de diagnóstico utilizadas en las empresas	111

Factores determinantes en el desempeño	112
Utilización del modelo de competencias	113
Herramienta parte 1, Explicación e instrucciones	121
Herramienta parte 2, Datos Generales	121
Herramienta parte 3, Datos de la organización	122
Herramienta parte 4, Entorno laboral	122
Herramienta parte 5, Modelos, Herramientas y Procesos	123
Herramienta parte 5, Modelos, Herramientas y Procesos	123
Herramienta parte 5, Modelos, Herramientas y Procesos	123
Herramienta parte 6, Modelo de competencias	124
Herramienta parte 6, Modelo de competencias	124
Herramienta parte 6, Modelo de competencias	125
Herramienta parte 6, Modelo de competencias	125

RESUMEN

En esta investigación se identificó el papel tan importante que el especialista en recursos humanos tiene ante estos retos y cuáles son los factores determinantes para que estos puedan no solo gestionar o administrar, sino ser influyentes en el diseño y ejecución de las estrategias dentro de los grupos directivos de las organizaciones a todos niveles, siendo capaces de identificar y potencializar en el factor humano, las herramientas y habilidades que este posee para ser más intencional e impactante en sus tareas.

Se diseñó una herramienta orientada a diagnosticar las necesidades de los profesionales de recursos humanos en cuanto al diagnóstico de habilidades en los empleados de una organización e identificar en primer plano los factores a evaluar y lo más importante, definir las herramientas necesarias para obtener un diagnóstico fiel que permita crear una plataforma firme de la cual se generen los planes de desarrollo adecuados para que estos empleados logren potencializar sus habilidades y ponerlas en práctica dentro de sus actividades diarias, teniendo como principal fin el incremento de la calidad y efectividad en su área de influencia dentro de una organización dando la oportunidad de responder a las principales necesidades y situaciones cambiantes producto del medio ambiente

Los resultados arrojados en la investigación demuestran que los factores a considerar para desarrollar e implementar un Modelo diagnóstico basado en competencias laborales que permita la gestión y desarrollo del talento humano son: el entorno laboral, los factores organizacionales, la gestión del talento. el modelo de competencias

Palabras clave:

- Competencias, potencial, diagnóstico, modelo y desarrollo

SUMMARY

In the present research the important role of the human resources specialist was identified in this style of challenges, and which are the principal and determining factors to can not only manage, too to have influence on the design and execution of the strategic, inside of the directive groups in a big organizations, identifying and potentiating the human factor, the tools and skills that allow to be more intentional and have a big impact in her professional areas.

Was created a tool to make a diagnosis about the different human resources professionals needs, oriented to know the capacities and skills level of the people who works in the company; the idea is identify in a first moment, the different factors to be evaluate, and also the tools to make it; the final result is a complete diagnosis that permit create a platform who helps to make a strong developing plan to each employee inside a company. The last target, is the excellence in the operation, that helps to adapt a changing and demanding market and be successful in the challenges across the time, giving the opportunity to respond to changing needs and situations, environmental product.

With the obtained results in this research, we can know that the principal factors to consider to develop, build and apply a diagnosis model based in labor skills, able to manage an develop the human talent are: the laboral environment, the specific characteristics of the companies, the talent Management, the skill model used.

Keywords:

- Skills, potential, diagnosis, model y development

AGRADECIMIENTOS

Dentro del desarrollo y crecimiento profesional de cada uno de nosotros, existen personas que lo hacen especial, lo hacen duro, difícil, divertido, retador, también significativo y valioso; estas personas sin duda le dan mucho sentido al camino recorrido para aquellos que decidimos ir más allá, estudiando una maestría, adquiriendo conocimientos más profundos sobre nuestra área de interés; esas personas que te ayudan a crecer cuando crees que ya no puedes hacerlo más, a entender que es mucho lo que sabes, pero aún hay mucho por aprender, a saber que siempre hay formas distintas de ver las cosas e incluso a conocerte a ti mismo.

En ese sentido, yo he tenido la suerte de estar rodeado de personas magnificas en todo el amplio sentido de la palabra, personas que quiero no solo agradecer si no hacer saber que admiro y respeto por haberme dedicado un pedazo de su vida, de su tiempo y de su cariño, por confiar en mí, por creer en mí. Además de agradecer, quiero que sepan que todo aprendizaje que he adquirido lo aplicaré y utilizaré de la mejor manera durante el desarrollo de mi carrera y mi labor, una labor que me apasiona, me llena y me tiene comprometido y que espero poder desempeñar el resto de mi vida, esa labor de formación, apoyo, desarrollo y servicio orientada en todo momento a dejar algo valioso en la gente que está cerca de mí, en ocasiones con una palabra de ánimo y en otras con una palabra fuerte, pero siempre orientado a la mejora.

Agradezco a mis padres por su amor, ejemplo y cariño, por creer en mí y apoyarme en mis proyectos, simplemente por ser unos grandes seres humanos.

A Mariel por su tierna amistad.

A mis amigos, David, Bruno, Jorge, Charly, Christian, Jerry por su apoyo incondicional.

A mis maestros de la Facultad de Psicología por su gran labor.

A Mireya Puente, mi asesora y amiga, gran profesional y gran apoyo durante mi carrera.

A Jaime Rivas por su apoyo, ejemplo y confianza.

A Ale Beguerisse por compartir su experiencia y ayudarme a crecer

A la facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Querétaro por ser el espacio donde mi vida ha encontrado sentido en todos los aspectos.

A todas aquellas personas que voluntaria e involuntariamente me han regalado un poco de su vida para hacerme feliz

A mis hijos por ser el motor de mi vida y mi alegría

Y por supuesto a Faby, mi amiga, compañera y cómplice, mi motivador, mi ejemplo y mi inspiración, gran mujer, ser humano y profesional y el ser que estará presente como el centro de todos mis logros a lo largo de mis vidas.

Gracias!

DEDICATORIA

El resultado de mi trabajo y esfuerzo ayer, hoy y siempre lo dedicare a Faby, Fer y Aranza, cada día, cada segundo, cada logro lo dedico a ellos por ser las personas que confiaron en mi para poner sus vidas en mis manos, vidas que siempre procuraré y cuidare ante todo.

Especialmente quiero dedicar este trabajo a todos aquellos psicólogos que aman y respetan esta gran profesión, que buscan hacer la diferencia, que hacen que las cosas pasen, que tienen ganas de comerse el mundo al igual que yo y que nada ni nadie logrará quitar en ellos ese sentimiento de compromiso y dedicación; a todos aquellos psicólogos que comprenden, sienten y aplican los conocimientos para transformar, para crear, para ser una influencia positiva en todas aquellas vidas que se atraviesan pos su camino.

Este trabajo es una aportación de mi parte a aquellos psicólogos, especialmente a los enfocados al factor humano en el campo laboral, que buscan la manera de ser una influencia positiva en todas aquellas personas que forman parte de un entorno laboral y que poseen una visión integral del trabajo no solo enfocándolo a un aspecto laboral, sino envolviendo aquellos aspectos básicos de la vida como la familia, el desarrollo personal, el impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente.

A ustedes psicólogos siempre líderes, aquellas personas capaces de influir en su entorno con convicción y madurez, a ustedes dedico este trabajo.

1.- INTRODUCCIÓN

Hoy en día el tema de competencias ha resultado ser un término popular en el ámbito laboral, existen algunos modelos por competencias propuestos por autores como David McClellan (1975), Byham (1982), Martha Alles (2002), DDI (2006) Michael Lombardo (Lominger 2004), entre otros; muchos de ellos mostrando metodologías muy interesantes que han influido en el desempeño de los trabajadores administrado bajo un sistema de este tipo en los últimos años. Estos modelos realizan aportaciones importantes a procesos de formación, visión, planeación estratégica y desarrollo; en general bien gestionados, son modelos que pueden traer muchas ventajas tanto a las organizaciones como a los trabajadores; sin embargo, también implican un riesgo, una mala gestión puede traer confusión e incluso un retraso en el desarrollo de las personas que participen en un sistema como este.

La presente investigación está orientada, en un primer plano, a conocer e identificar cuáles son los factores que son determinantes para los profesionales en recursos humanos (R.H.) en cuanto a habilidades, capacidades, aptitudes o actitudes de los trabajadores y el nivel de dominio que deben tener estos hoy en día para responder a las necesidades actuales y futuras del mercado productivo y laboral; esto con la intención de afinarlas y lograr que cada trabajador cuente con las herramientas y habilidades que su puesto requiere.

Esto da pauta para que una vez identificados los factores determinantes para la creación de un modelo de diagnóstico de habilidades, desarrollar una metodología que ayude a promover e implementar un modelo basado en competencias laborales que permita la gestión y desarrollo de talento humano de acuerdo a las expectativas y necesidades de las organizaciones actuales

El desarrollo de este tema puede considerarse de importancia ya que hoy en día es necesario que los trabajadores se incorporen a una cultura de desarrollo la cual les ayude a tener éxito no solo dentro de una organización sino también en su vida

personal poniendo las bases para un futuro sólido, para lo cual es necesario que estos cuenten con habilidades o potenciales que permitan ejecutar correctamente sus labores.

Es importante que los profesionales de los R.H. adquieran herramientas que les ayuden no solo a administrar procesos o ejecutar metodologías, sino que sean influyentes e impactantes en el factor humano de su organización, dominando técnicas que les permitan desde diseñar sistemas y estrategias para atraer al mejor talento, diagnosticarlo, crear un perfil enfocado a las necesidades del puesto, diseñar planes de desarrollo por etapas, hacer crecer las capacidades de los trabajadores las cuales se vean reflejadas en resultados positivos para la organización.

En la presente investigación, que está enfocada principalmente en competencias laborales, se explorarán diferentes metodologías y modelos de diagnóstico y evaluación de habilidades de los siguientes autores: el Modelo de Competencias Distintivas de David McClelland (1973), el Modelo de Competencias Genéricas de William Byham (1982), el Modelo Funcional desarrollado por Sydney.

La revisión y análisis de estos modelos están orientados, además de la creación del modelo de diagnóstico de habilidades, a conocer las necesidades específicas que las organizaciones de alto nivel hoy en día presentan.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Conforme pasa el tiempo, han surgido un sin fin de herramientas y teorías enfocadas al desarrollo del factor humano dentro de las organizaciones; hoy en día el contexto laboral evoluciona y exige de manera inmediata que los trabajadores de una organización evolucionen al mismo ritmo que marca el mercado global; en la actualidad no es suficiente contar con ciertos conocimientos sobre un tema específico, si no que existe la necesidad inminente de ser cada día más “*Competitivos*” de contar con capacidades, habilidades, aptitudes, actitudes y conocimientos que ayuden a hacer la diferencia, primero como personas y luego como parte de una organización.

En la actualidad el éxito depende de la capacidad de desarrollarse, de adaptarse a un medio cambiante, de buscar alternativas que ayuden a dar solución a los problemas y a responder a un mercado cada día más demandante.

Esto nos hace pensar que la nueva ola de desarrollo obliga a las nuevas generaciones a contar con aquellas habilidades que les permitan enfrentar los retos de forma efectiva, utilizando las herramientas que el contexto en el que se desenvuelven les proporciona para identificar sus principales fortalezas buscando potencializarlas y aplicarlas en las batallas diarias, pero sobretodo detectar aquellas áreas de oportunidad para trabajar en ellas y llevarlas al nivel de los retos que enfrenten a diario.

Un fenómeno que también es importante tomar en cuenta dentro de las organizaciones, es la falta de procesos, herramientas, metodologías y sistemas robustos que ayuden a diagnosticar las habilidades de los trabajadores con exactitud, que a su vez permitan establecer planes de desarrollo bien sustentados; si bien existen herramientas aisladas como las psicometrías, los centros de evaluación, las entrevistas etc., aun no se ha documentado un modelo integral que logre retomar los aspectos más relevantes del factor humano dentro de una organización dirigidos a obtener buenos resultados en las tareas asignadas y

cumplir con las expectativas que se tienen de ellos, cosa que se pretende realizar en este trabajo.

David McClelland (1975), pionero del concepto de competencia, motivado por una insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo como los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimiento, promedios escolares, títulos, etc., que a su parecer están sesgados en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos; razón por la cual McClelland se enfocó a buscar otras variables a las que llamo "Competencias" las cuales permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral, considerando que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes se consideran promedio.

Como se puede observar, las herramientas existentes de manera aislada, no son lo suficientemente robustas para diagnosticar o predecir las habilidades y capacidades de los trabajadores, enfocados a una actividad específica, por lo que es necesario contar con nuevas y actualizadas formas de identificar los potenciales y áreas de oportunidad en una persona; utilizándolas no necesariamente para sustituir las herramientas ya existentes, sino más bien complementarlas y hacerlas más robustas y efectivas para lograr un diagnóstico lo más cercano a la realidad.

Como ya se mencionó, sería de gran ayuda proponer modelos de diagnóstico que nos permitan conocer las habilidades específicas de los trabajadores, para lograr esta propuesta será necesario analizar los siguientes puntos:

a) La construcción de modelos de gestión basados en al menos 5 elementos.

Como primer punto encontramos la importancia del *Entorno laboral* el cual nos permite identificar las diferentes etapas por las que el entorno laboral y productivo

han pasado a lo largo de los años y cuáles han sido los eventos que han marcado dicho entorno, centrándonos específicamente en aspectos de exigencias y requerimientos de habilidades, perfiles de los trabajadores y gestión de recursos humanos en general; de esta manera poder comprender el contexto actual y estar en posibilidad de hacer una propuesta robusta que aporte a las necesidades que el mercado presenta hoy en día.

El segundo punto a considerar son las *Características de las empresas* participantes en este estudio, es decir, las que participan en la encuesta y en la aplicación del modelo; es importante que se describa cómo se encuentran clasificadas de acuerdo a su actividad o giro, origen de capital y magnitud, con la intención de delimitar las características de las organizaciones en las cuales se centra el estudio, y las cuales serán definidas como “Organizaciones muestra”. De la misma manera, es importante conocer cuáles son los retos que este tipo de organizaciones afronta en la actualidad y por consecuencia, que habilidades y capacidades requiere en su personal para responder a las expectativas del mercado.

El tercer punto habla de la *Gestión del Talento Humano* en donde es relevante retomar dos enfoques orientados a la gestión y administración de los recursos humanos, centrados en la parte de desarrollo; el primero de ellos desarrollado por la administración de los recursos humanos con autores como Chiaventato (1999), Bohlander (2001), William B. Werther Jr. (2002)., Keith Davis (2000), entre otros y un enfoque de la psicología del trabajo y organizacional con autores como Gardner(1985), Peiro (1991), Gestoso (2004), etc., orientados de lleno a la gestión de las habilidades en los diferentes niveles tomando no solo a los aspectos conductuales, sino también a variables intelectuales, psicológicas, educativas etc.

El cuarto punto se refiere a *los modelos de competencias a utilizar*. Una parte importante para la creación de un nuevo modelo integral de diagnóstico de habilidades, es conocer los orígenes del concepto de competencias. Hoy en día, el termino de competencias es muy utilizado y solicitado en el ámbito laboral, el cual es estudiado desde diferentes corrientes y autores, cada uno de ellos haciendo

aportaciones interesantes y muy útiles en la administración del talento humano; algunos autores con propuestas relevantes e innovadoras son Martha Alles (2002), David McClelland (1975) y otros modelos utilizados de manera global como DDI (2006) o Lominger (2004).

Si bien existe una gran diversidad de modelos, la presente investigación se centra en tres principales: el Modelo de Competencias Distintivas de David McClelland (1975), el Modelo de Competencias Genéricas de William Byham (1982) y el Modelo Funcional desarrollado por Sydney Fine. También se analizan los modelos tradicionales denominados Conductista, Funcional y Constructivista. Cuando se habla de modelo conductista, se aborda tanto el modelo de Competencias Distintivas como el de Competencias Genéricas y cuando se habla de Modelo Funcional se analiza el modelo del Análisis Funcional de Fine conjuntamente con otras metodologías de análisis ocupacional como el Amod, Dacum entre otros.

Y por último, en el quinto punto, se *plantea un análisis sobre las herramientas existentes enfocadas a evaluación*, psicometrías, entrevistas, centros de evaluación, software, entre otras herramientas. Las herramientas son analizadas con el fin de conocer su grado de aportación al diagnóstico de habilidades; en esta etapa se retoman autores como Landaverde (2006) Venegas (2007), Fernando Arias (2001), McClelland (1975), entre otros.

La presente investigación se fundamenta en el supuesto de que se debe partir de un conocimiento amplio del contexto actual que se vive dentro de las organizaciones en cuanto a temas de desarrollo y diagnóstico, conociendo las principales herramientas utilizadas actualmente así como los resultados tanto positivos como negativos que estas arrojan; se debe también, definir un concepto sólido de talento enfocado a cubrir las expectativas que las organizaciones de hoy en día tienen de las personas encargadas de dirigir y operar sus procesos y por último, conocer desde sus orígenes el concepto de competencias con sus diferentes corrientes y enfoques.

Con la integración de estos temas y conocimiento de las teorías mencionadas, es posible construir un modelo de diagnóstico robusto orientado a identificar las habilidades y potenciales de los trabajadores basados en las necesidades de las operaciones características de una empresa en la actualidad.

2.1.- Planteamiento del problema

Existe una necesidad latente de contar con sistemas que ayuden a desarrollar el talento, no únicamente dentro de las organizaciones, sino incluso desde los procesos educativos y culturales.

Por estas razones es necesario la creación e implementación de modelos de competencias laborales que permitan la efectiva gestión y desarrollo de talento humano dentro de las organizaciones, así como de modelos de diagnóstico que permitan identificar las habilidades que se deben trabajar para lograr el desempeño deseado.

Se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores a considerar para desarrollar e implementar un Modelo diagnóstico basado en competencias laborales que permita la gestión y desarrollo del talento humano?

2.2.-.-Antecedentes

El tema de desarrollo por competencias, a pesar de no ser nuevo en el ámbito laboral, ha adquirido en los últimos años un papel importante en ciertos sectores empresariales, en general se pueden encontrar muchos documentos en internet que cabe mencionar, carecen de sustentos teóricos, otros muchos son implementaciones hechas por instituciones privadas y muy pocos documentos hablan sobre el tema de manera sustentada en investigaciones, es decir con

elementos y sustentos que permitan considerar confiable la información que proporcionan.

A continuación se citan algunas investigaciones de tesis en las cuales se habla sobre el tema:

Los estudios sobre la temática son diversos, entre ellos se puede mencionar el realizado por Gómez Carrera de la Universidad Veracruzana (2007), la cual realiza una investigación denominada: “Propuesta de un programa de capacitación con enfoque de competencia laboral en la central de Boca del Río”, es un trabajo que tiene como objetivo incrementar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de una organización en un proceso de mejora continua y lograr la calidad y competitividad en el actual mundo globalizado.

La investigación realizada por Gómez Carrera (2007) se llevó a cabo en el departamento de Seguridad y Capacitación de la Central Ciclo Combinado Dos Bocas de la Comisión Federal de Electricidad, con la finalidad de investigar y presentar una alternativa para incrementar las competencias del personal con un nuevo enfoque basado precisamente en las competencias laborales, partiendo de los requerimientos del puesto y su relación con las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

Gómez Carrera (2007) presenta en el documento en un primer apartado una investigación sobre la relación que existe entre la competitividad, la productividad y la calidad, en efecto, las empresas altamente competitivas se han destacado por considerar la preparación de su personal como una estrategia fundamental para lograr la calidad de sus productos y servicios. En un segundo apartado se aborda el tema de competencia laboral, considerada como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, así mismo se realiza un estudio de las Normas Técnicas de competencia Laboral, ya que éstas definen los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para un desempeño efectivo en el empleo, expresadas en su contenido como un resultado o una consecuencia, que deberá demostrar el

trabajador en su práctica laboral. En un tercer apartado se presenta una investigación sobre el contexto de la capacitación, el diagnóstico necesidades de capacitación (DNC), así como el diseño de programas de capacitación bajo un enfoque de competencias. En un último apartado se presenta una investigación de campo que se desarrolló en el departamento de Seguridad y capacitación de la Central Ciclo Combinada Dos Bocas, mediante la aplicación de un cuestionario para la Detección de Necesidades de Capacitación, así como los resultados del mismo, con un análisis de las competencias encada puesto del departamento de acuerdo a las Normas Técnicas de Competencia Laboral para el diseño del Programa de Capacitación.

Otro de los trabajos que hablan sobre este tema, es el realizado en el 2006 por Roxana Verónica Mazariegos Meléndez, de la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, el cual habla del tema de “Competencias laborales como herramienta de mejora continua en la gestión del recurso humano.” Este estudio establece un modelo de evaluación que permita a los centros hospitalarios implementar el procesos de evaluación por competencias laborales, como una herramienta con el fin de elevar la productividad y contar con personal capacitado y entrenado en las diferentes áreas que requiere la organización y como consecuencia llegar al cumplimiento de metas y objetivos trazados.

Plantea el problema que enfrenta en su contexto, ya que donde se realizó el estudio cuenta con personal con varios años de servicio y la intención es establecer el procedimiento por medio del cual se realice la transición con una evaluación de desempeño actual hacia un modelo que faculte tener perfiles de puestos de trabajo que estén más acordes con las necesidades presentes de cada una de las categorías de la organización.

Existe otro documento que habla sobre modelos de competencias el cual fue realizado por María José García San Pedro, en este trabajo presentó su tesis doctoral con el tema “Diseño y evaluación de un modelo de evaluación por competencias en la universidad” para la Universidad Autónoma de Barcelona en el año 2010. El estudio se centra en el área didáctica y de organización escolar y se

propone diseñar y validar un modelo de evaluación por competencias en la universidad antes citada. La intención es promover un aprendizaje más significativo en los estudiantes universitarios, así como buscar formas de evaluación que los acerque al descubrimiento y reflexión del mundo, a disfrutar del saber y reconocerse en el hacer.

Otro de los objetivos de la investigación de García San Pedro (2010), es investigar sobre la epistemología de la evaluación educativa y las formas concretas de contribuir mediante investigación, a mejorar la práctica académica.

En la tesis con título “La educación basada en competencias” escrita por Magda Cejas Martínez de la Universidad Carabobo de Venezuela (2009), se plantea la idea de reforzar, ampliar y adecuar los estilos de estudios en el sistema educativo bajo la metodología por competencias de cara a las exigencias del sector productivo, esta metodología para los efectos de este trabajo es considerada como aquel proceso de enseñanza que facilita la transmisión de conocimientos, la generación de habilidades y destrezas que permite lograr un desempeño idóneo y eficiente al individuo para que incluya todos sus saberes y competencias adquiridos en su formación y que pueda ser utilizado para y en el trabajo.

Este trabajo básicamente se orienta a destacar la creciente necesidad que tienen las instituciones educativas en establecer la conexión entre la formación por competencia y su articulación con la demanda del sistema productivo logrando de esta manera evidenciar el desempeño que ha obtenido el individuo una vez concluida su formación educativa.

Como se puede observar, se han realizado trabajos anteriores en diferentes sectores, como el industrial y educativo, de ellos se puede aprender mucho sobre las necesidades de desarrollo y correcta gestión del talento dentro de las instituciones, que si bien son de giros distintos, se puede observar que las necesidades no lo son tanto, en general lo que esperan de los trabajadores es una ejecución efectiva de sus funciones, para ello requieren contar con capacidades,

habilidades y conocimientos específicos lo que obliga a las áreas de recursos humanos a contar con modelos y herramientas que ayuden a medirlos.

Cabe mencionar que estos cuatro estudios están orientados a crear un modelo de diagnóstico y gestión del talento basados únicamente en competencias laborales, base importante para lo que se pretende en esta tesis, sin embargo lo que se hará es tomar el tema de competencias como base de un sistema de diagnóstico y gestión posteriormente y complementarla con herramientas que ayuden a identificar otros tipos de habilidades y capacidades como por ejemplo las intelectuales, técnicas, de personalidad, etc., esto por medio de pruebas psicométricas, exámenes técnicos, de aptitudes, entre otros que ayuden a crear un diagnóstico integral de las capacidades totales que influyen en el desempeño y efectividad de un trabajador en un puesto específico.

Por otro lado, Carbelys Arenas y Ziduby Suarez (2007) presentan un documento en que se hace un análisis de un modelo de gestión por competencias para el departamento de contabilidad de la Universidad de Oriente en Cumaná Venezuela, los autores mencionan que hoy en día, en la era del conocimiento, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles, lo que ha llevado a muchas organizaciones a aplicar modelos de gestión por competencias para estar a la vanguardia de los cambio.

Partiendo de lo anterior, el trabajo planteado por Carbelys Arenas y Ziduby Suarez (2007), tiene como objetivo determinar un modelo de gestión por competencias para el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, capaz de lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas, elevando a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el accionar de una empresa o institución.

El modelo propuesto por Arenas y Suárez (2007), tiene la intención de mejorar la empresa y la relación laboral, debido a que el salario no es lo más importante para un trabajador, los autores mencionan que numerosos estudios han determinado que la contribución y el valor que aportan a la empresa es lo que más motiva a los trabajadores a continuar en su puesto. Si los trabajadores poseen ciertas competencias y sienten que aportan al crecimiento productivo de la empresa se van a sentir más satisfecho a nivel personal.

Este modelo, según los autores Arenas y Suárez (2007), puede ser utilizado en distintos niveles; en lo macro en el diseño de las políticas sociales de competencias laborales en los sectores de educación y trabajo prioritariamente, en lo micro, con modelos de implantación dirigidos a los distintos subsistemas de gestión de humanos de empresas e instituciones. Su principal fortaleza es la revalorización que hace del trabajo humano, validando la experiencia y las capacidades que el trabajador aplica y moviliza, inclusive en el plano de las relaciones sociales que establece con su entorno.

El profesor Calos Lira Zalaquett, en su trabajo titulado “Gestión por competencias, fundamentos y bases para su implantación” (2005), intenta contribuir a aclarar el potencial que representa un sistema de gestión por competencias para las organizaciones, para una eventual implantación y posterior aplicación en las políticas de recursos humanos desde una perspectiva estratégica.

Calos Lira Zalaquett (2005), aborda, en primer lugar, diversos aspectos útiles a conocer para una efectiva comprensión de cómo se manifiesta el enfoque de competencia y su terminología. Esto significa, a grandes rasgos, una aproximación a las competencias; surgimiento de las competencias; conceptualización de las competencias; acerca de las competencias a nivel de países; acerca de las competencias a nivel de empresas; elementos de las competencias; tipología de las competencias; culminando así, con las competencias y la inteligencia emocional. Luego, habla sobre las competencias desde la perspectiva organizacional, esto es, desde su gestión; abordando distintos aspectos generales

útiles a saber previo a una decisión de implantación de un sistema por competencias.

Posteriormente, Calos Lira Zalaquett (2005) ofrece, una visión generalista acerca de los procesos de implantación que implica una novedosa clasificación de los modelos de competencias que actualmente circula entre los expertos; culminando, con el proceso de implantación que implica un sistema de gestión por competencias siguiendo un enfoque conductista.

Ana Consuelo Córdova Pacheco (2004) plantea un modelo de gestión del talento humano en el cual presenta una herramienta estratégica que de acuerdo a los objetivos por ella planteados ayude y aporte al logro de los objetivos institucionales a través del personal, por medio de la Gestión del Talento Humano por Competencias como herramienta estratégica la cual permita proyectar el trabajo del empleado en función de las competencias identificadas, en el puesto de trabajo.

Ana Consuelo Córdova Pacheco (2004) plantea en su trabajo siete capítulos: el primero relacionado con los antecedentes y la base legal, así como el análisis FODA de la institución donde aplico su herramienta. El capítulo II se refiere al Análisis del Recurso Humano administrativo de la institución, incluye un análisis del Departamento de Recursos Humanos. El siguiente capítulo se refiere al aspecto teórico en el que se respalda a La Gestión del Talento Humano por Competencias. El Capítulo IV tiene relación con la estructura del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias, en éste se incluye las fases para implantar su modelo. Dentro del Capítulo V se muestra el proceso de definición del Modelo de Competencias al igual que sus conclusiones y recomendaciones. En el Capítulo VI finalmente plantea un programa de evaluación del desempeño con sus respectivos formularios y Diagrama de Flujo.

De todos los antecedentes analizados, el texto de Ana Consuelo Córdova Pacheco (2004) es el que más se acerca al modelo pretendido en esta tesis, debido a que contempla la metodología de la creación de un modelo integral de

gestión del desempeño por competencias, sin embargo como única herramienta presenta la evaluación de competencias.

En otro interesante trabajo relacionado con el tema de modelos de competencias para la gestión del desempeño, se encuentra el realizado por Jhonny Gonzalo Muñoz Reyes (2009), egresado de la Escuela politécnica nacional de Quito Ecuador y titulado con la tesis “Diseño de un modelo de gestión por competencias según el método de incidentes críticos aplicado a puestos operativos y coordinación”. El objetivo de su trabajo es encontrar un modelo que ayude a potencializar la capacidad intelectual y humana de los trabajadores, para que de esta manera se obtenga una mejora en los servicios que ofrecen los mismos y por consecuencia la consecución de las metas organizacionales.

El modelo utilizado por Muñoz Reyes (2009), no se enfoca únicamente en la gestión y diagnóstico por medio de competencias, sino que muestra un enfoque más integral al incluir en el modelo aspectos como capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño, remuneraciones y beneficios; con estos aspectos la intención del modelo es que cada participante pueda superarse como ser humano y como trabajador, potencializar sus habilidades ya sea por el cumplimiento de sus metas, por el coaching y mentoring impartido por sus superiores.

Existen algunos trabajos enfocados más a la búsqueda de modelos de gestión de recursos humanos por medio de diferentes metodologías y herramientas, que finalmente desembocan en la misma intención de potencializar las habilidades y capacidades de los trabajadores en beneficio de las organizaciones y del desarrollo integral del trabajador, si bien no están centradas o basadas en un sistema de competencias, si pueden aportar significativamente a la construcción de un modelo de gestión por competencias.

Trabajos como el realizado por Luisa Fernanda Mora Bautista (2008) egresada de la universidad Javeriana en Bogotá Colombia, llamado “Propuesta para la Gestión del Talento Humano y la comunicación” mencionan la importancia de hacer una correcta gestión del conocimiento, lo que sucede en muchos casos con éste, es

que no se articula de manera adecuada y tampoco se comparte. El objetivo de movilizar este talento humano es que sea capturado, analizado y difundido de forma útil para la organización.

Las organizaciones cuentan con colaboradores los cuales desempeñan diferentes funciones y roles dentro de la estructura organizacional, cuando se habla de gestionar el conocimiento es utilizar este recurso humano que tiene el personal de la empresa y capacitarlo para beneficiar a la misma.

“La Gestión del conocimiento es el proceso, de capturar los pensamientos y experiencias de un experto en una materia, puede tener diferentes enfoques y puntos de vista, algunos la ven desde el enfoque intelectual y la tecnología, otros la asocian desde los diferentes tipos de personalidad de los individuos” (Mora, 2008).

Los líderes de las organizaciones han pasado de ser solamente los trabajadores que cumplen con diferentes objetivos dentro de la compañía a ser activos intelectuales en los cuales se invierte. Las inversiones buscan un crecimiento personal y de igual manera un aprendizaje corporativo que le permita a la empresa ampliar su negocio.

2.3.- Justificación

Dentro de las organizaciones la gestión del talento busca lograr un impacto planeado dentro de los objetivos, de acuerdo a las necesidades, exigencias o demandas de las mismas. De esta forma, el impacto de la creación de un sistema integral de gestión de talento se concentrará en el desarrollo de los equipos humanos, y en la conducción de los mismos (liderazgo) en las diferentes empresas que cuenten con los recursos para implementarlo. En general, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: la creación de un sistema de gestión del talento humano se concentrará esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Específicamente el Desarrollo de un sistema integral de diagnóstico y gestión de talento abordará, entre otras cosas muchos, temas de capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes que influyen en cuestiones de comunicación, conflictos entre grupos, estilos de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Definitivamente el tema de desarrollo de talento cuenta con bastante material para ser abordado, existen muchos estudios que hablan sobre este tema los cuales serán de utilidad para construir un modelo genérico de gestión del talento el cual cuente con la propiedad de ser adaptado como traje a la medida de diferentes organizaciones con necesidades y expectativas específicas.

La ciudad de Querétaro es una de las ciudades del país con mayor desarrollo industrial en México; muchas de las organizaciones que componen el sector industrial Queretano cuentan con las características necesarias para el desarrollo de este trabajo enfocado a la creación de un modelo de gestión del talento, ya que muchas de las organizaciones del sector manufacturero cuentan con la necesidad de administrar de manera efectiva el desarrollo de sus trabajadores, así como de contar con herramientas integrales que ayuden a conocer el nivel intelectual, de personalidad, técnico y de competencias de los participantes en los diferentes puestos de la organización y basados en un diagnóstico robusto poder diseñar y ejecutar planes de acción y desarrollo que impacten de manera positiva a los objetivos de las organizaciones y al desarrollo personal y profesional del trabajador.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para la realización de esta investigación se revisaron cuatro dimensiones clave que ayudan a sustentar de mejor manera la necesidad de la creación de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias; primero se analiza el entorno laboral actual, con el cual se pretende presentar el contexto laboral que actualmente se vive en las organizaciones, así como los aspectos específicos de las mismas contemplados como factores organizacionales, posteriormente se analiza el concepto de talento así como la situación actual del mismo en las empresas mexicanas hasta llegar a la Gestión del talento hoy en día. Finalmente se aborda el tema de competencias, desde su definición hasta el análisis de los diferentes modelos existentes.

3.1 ENTORNO LABORAL

En la actualidad, debido al acelerado ritmo de crecimiento global y a los cada vez más altos niveles de competitividad, las empresas independientemente de su tamaño, se ven en la necesidad de enfrentar nuevas demandas del mercado no sólo en términos de conocimiento y tecnología, sino también de capacidades individuales que permitan asegurar que las personas que ocupan los diferentes puestos dentro de una organización son capaces de desempeñar las tareas asignadas en poco tiempo, con pocos recursos y de manera efectiva.

Con el fenómeno de la globalización representada por la integración de un gran número de economías de todo el mundo por medio del comercio, mano de obra, tecnología, aspectos ambientales, información política etc. (Gutiérrez Mario, 1993), se hizo más latente esta necesidad de competir, al grado de convertirse en obligación y en muchos casos la única opción de seguir con vida en el mercado; esta competencia es promovida por medio de la eficiencia, la división del trabajo, es decir, la especialización que permite a los trabajadores centrarse en lo que mejor saben hacer dejando atrás las filosofías y métodos de trabajo Tayloristas y Fordistas.

Se puede encontrar mucha información sobre la globalización en general, sin embargo, esta, además de efectos económicos y sociales, también trae consigo fenómenos como la difusión de conocimientos, tecnología e intercambio de información, es decir, la inversión de una empresa extranjera no solo influye en el país que la recibe en aspectos económicos, sino también en transmisión de métodos, técnicas de producción, gestión, políticas, cultura, hábitos, etc., que crean una cultura específica que define la personalidad de una organización, una capacidad productiva y de eficiencia la cual será fundamental para establecer las bases que le ayudarán a competir con otras organizaciones.

La competitividad está relacionada fuertemente a la productividad, para ser productivo, las inversiones de capital, la infraestructura y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados y trabajar en armonía, ya que son de igual importancia en un sistema de gestión empresarial. Procopenko Joseph (1991) menciona que la importancia de la productividad para aumentar el bienestar nacional se reconoce universalmente, por lo tanto, no sería erróneo indicar que la productividad es una fuente mundial importante para el crecimiento económico, un progreso social y un mejor nivel de vida, de tal forma que la productividad determina en gran medida el grado de competitividad internacional de los productos de un país.

Vivimos en una sociedad donde el trabajo es un elemento muy valorado que llega a actuar como eje regulador de la vida de los individuos y de la totalidad del sistema social. El trabajo se puede considerar como un fenómeno psicosocial en permanente evolución, debido a la influencia que recibe tanto de factores sociales, económicos y culturales que lo condicionan, como de las percepciones y valoraciones subjetivas que realizan las personas que desarrollan la actividad laboral. (Andrés Rodríguez Fernández. U. Granada 2006).

En este sentido, a lo largo de los últimos años se han producido una serie de cambios de tipo político, económico, social e incluso individual o personal tanto en

el panorama internacional como en el nacional que, sin duda, han afectado al concepto de trabajo que tienen los individuos en la actualidad.

Los cambios producidos en el contexto internacional han sido, entre otros, la revolución tecnológica y cibernética de los procesos laborales, la liberalización y globalización de la economía a nivel mundial, la creciente individualización del ser humano, el declive de las grandes corrientes de pensamiento político-morales y la flexibilización económica del entorno laboral.

Las consecuencias de estos acontecimientos son múltiples, pero a nosotros las que más nos interesan son, por una parte, el filtro que la competitividad impone a todas las acciones y comportamientos que realizan tanto las organizaciones como los individuos que las forman y, por otra, la permanente adaptación al cambio que exige esta manera de conceptualizar la actividad económica y laboral.

A continuación serán analizadas algunas de las transformaciones más significativas que se han presentado a lo largo de los últimos años en el ámbito de la economía, la cultura empresarial, la tecnología, la regulación jurídica del trabajo, así como las repercusiones que todos esos cambios han podido tener sobre el mundo laboral.

3.1.1.- Cambios económicos.

Los cuatro acontecimientos económicos que durante los últimos años mayor influencia han tenido en el mercado de trabajo y, por tanto, sobre la actual demanda de personal han sido la imposición y generalización de las teorías económicas neoliberales, la internacionalización y globalización de la economía, la creciente flexibilización del mercado de trabajo y el crecimiento del sector terciario de la economía.

De manera interrelacionada, todos ellos tuvieron su origen tras la II Guerra Mundial, a lo largo de las décadas de los años 50 y 70, que supusieron un fuerte crecimiento económico para el mundo occidental. Esto genera un notable incremento del número

de asalariados con poder adquisitivo y con capacidad para consumir. En este contexto, la mayoría de los países del llamado primer mundo siguen las teorías económicas propuestas por Keynes, sustentadas sobre la base de conseguir el crecimiento económico proporcionando trabajo y, consiguientemente, dinero a las personas para que puedan consumir y demandar bienes y servicios de los sistemas productivos, que para poder satisfacer esas demandas de consumo, tendrán que producir más y contratar así a nuevos trabajadores, completándose de esta manera el círculo del crecimiento económico y del empleo.

Una consecuencia que se deriva de esta situación es el incremento de la población activa producido en esa época, ya que se incorporaron al mercado de trabajo muchas personas y grupos que en la anterior sociedad tradicional no se planteaban acceder a él, como pueden ser las mujeres y muchos campesinos que acudieron a la llamada del consumo industrial.

Este período de gran estabilidad en el empleo y de un considerable incremento en los logros y garantías sociales conseguidas para los trabajadores finaliza con la crisis provocada por el petróleo en la década de los 70 y principios de los 80, que nos introdujo en una etapa económica caracterizada por una sucesión cíclica de períodos de expansión y recesión. La traducción fundamental que tiene la crisis del petróleo es la de encarecer los costos de producción al subir los precios de las materias primas. Consecuentemente, esto hace incrementar el precio de venta de los productos y acaba repercutiendo en los bolsillos de los trabajadores que, para seguir manteniendo el mismo nivel de consumo, necesitan ahora más dinero y, por tanto, más salario. Lógicamente, al tener que incrementarse los salarios, se incrementan los costos y comienza de nuevo el ciclo.

Para combatir esta situación se imponen en el panorama económico internacional las teorías neoliberales, basadas en la necesidad de reducir costos, incrementar la competitividad, mejorar la productividad y la calidad para que la economía crezca y pueda generar empleo. En consonancia con estas teorías económicas se producen los fenómenos de mundialización de la economía y flexibilidad económica y laboral.

La internacionalización de la economía, supone abrir los mercados a una competitividad ilimitada y a una gran variabilidad en la demanda con importantes consecuencias para el mercado de trabajo por dos razones fundamentales: una primera, porque para poder sobrevivir en entornos cada día más competitivos las organizaciones tienden a agruparse y a fusionarse en macroempresas multinacionales que consiguen un tremendo poder económico, social e incluso político; y una segunda repercusión, también derivada de la necesidad de competitividad, es que estas grandes empresas multinacionales desarrollan la producción donde menor sea el costo de la mano de obra y, por tanto, mayor el rendimiento y el beneficio que obtengan. De manera directa o indirecta, estas situaciones afectan al trabajador en la medida que también a él se le exige más competitividad y mayores sacrificios.

La flexibilidad económica y laboral es el instrumento de afinamiento económico utilizado en los sistemas empresariales neoliberales para acomodarse, de forma adecuada, a los cambios que se producen en la dinámica cíclica expansión-recesión. La flexibilidad la podemos definir como la capacidad de las empresas para reaccionar con rapidez a las señales del mercado y adoptar, rápidamente, decisiones racionales de gestión. En el terreno laboral, que es el que a nosotros nos interesa, se postula que empleo y salarios son variables interdependientes, el paro crece porque los costos laborales son demasiado elevados y, por tanto, tienen que despedir a gente o al menos no incrementar plantillas (Ricca,1992). Para que las empresas puedan aumentar el empleo y mantener la competitividad, tienen que hallar la forma de reducir costos en sus contrataciones. Se debe disponer de la mano de obra de tal modo que permita variar su cantidad y calidad, según las necesidades de cada momento, evitando costos fijos que aumenten la rigidez laboral. La manera que tienen las empresas de flexibilizar sus plantillas es a través de la descentralización y externalización de algunas de sus áreas, implantando la temporalidad y la provisionalidad en muchos de sus recursos, a la vez que se hacen más dúctiles las estructuras jerárquicas de autoridad, los sistemas de dirección y los canales de información.

La flexibilidad laboral es el método de gestión de los recursos humanos elegido en las economías neoliberales para llevar a cabo esa adaptación rápida a los cambios de las empresas, consiguiendo optimizar la competitividad en esta faceta, aspecto éste de gran importancia en un contexto económico liberalizado a nivel mundial como es en el que estamos inmersos (González, 1995).

3.1.2.- Implantación de las nuevas tecnologías.

Los avances producidos en terrenos como la microbiología, la óptica, la elaboración de nuevos materiales, la electrónica, la automatización mecánica y, sobre todo, los procesos de comunicación e informatización están teniendo una serie de efectos sobre nuestro actual entramado económico, laboral y social en general.

En primer lugar, la implantación de nuevas tecnologías obliga a realizar procesos de reconversión industrial, en los que suele acabar sobrando mucha mano de obra, ya que la técnica hace que se necesite menos personal para realizar las mismas funciones.

En segundo lugar, se está produciendo una enorme interconexión comunicativa e informática entre todos los lugares del mundo que está acelerando la capacidad de generar nuevos productos y servicios, planteándose a la empresa la necesidad de poseer unas redes de producción, comercialización y distribución más amplias, rápidas y flexibles y, por tanto, un personal dispuesto a adaptarse a estas circunstancias.

En tercer lugar, con la llamada “*revolución cibernética*” se está consiguiendo que se realicen multitud de tareas, en todos los campos laborales, de una manera más rápida, precisa y segura, con lo cual se están produciendo importantes procesos de sustitución de la actividad laboral humana por la actividad laboral automática.

El resultado final de la implantación de las nuevas tecnologías industriales, informáticas y tele comunicativas es que se necesita menos mano de obra para trabajar, y la que se necesita, ha de tener unos altos niveles de calificación técnica y

profesional y someterse a unas condiciones de trabajo muy específicas y concretas, que son las que exige la creciente revolución tecnológica.

3.1.3.- Aumento del nivel de formación de los trabajadores.

Es un hecho en el actual mercado de trabajo que el nivel de calificación de los trabajadores se ha incrementado con respecto a épocas anteriores. Esta circunstancia la podemos atribuir a tres causas fundamentales: primeramente, al mayor período de tiempo que pasan los jóvenes que se incorporan al mundo profesional en los sistemas educativos y formativos, ya que no pueden encontrar trabajo con facilidad; en segundo lugar, podemos ver en esta situación el fruto de las políticas de empleo de muchos gobiernos occidentales que han hecho un gran esfuerzo por impartir formación profesional ocupacional y formación continua a su capital humano con la intención de aumentar sus posibilidades para encontrar trabajo, finalmente, también es el resultado de las medidas que han adoptado los individuos y las empresas para hacer frente a la necesidad real de calificación producida con la intelectualización y mentalización que ha sufrido la actividad laboral al terciarizarse y tecnologizarse el mercado laboral.

3.1.4.- Cambios políticos y jurídicos.

Aparte de los condicionantes económicos y tecnológicos que acabamos de referir, se han producido otra serie de cambios en el nivel político y jurídico que también han influido sobre las necesidades laborales del actual mercado de trabajo. En este sentido, cabe mencionar cómo se ha desarrollado un cambio de actitud en la voluntad del gobierno y en su política de empleo con respecto a la flexibilidad laboral, otorgándosele más confianza en su eficacia para luchar contra el desempleo, e incluso potenciándola y facilitándola en muchas ocasiones. Al igual que el poder político, los interlocutores sociales se han mostrado más abiertos hacia estos planteamientos, admitiendo un cierto grado de flexibilidad controlada que podría servir para ayudar a disminuir los procesos de recesión, desindustrialización y, en definitiva, desempleo creciente (Ricca, 1992). En el terreno jurídico también se ha

producido una mayor flexibilidad en materia de relaciones laborales, dándose más aceptación al fenómeno de la interposición en el contrato de trabajo (Rodríguez-Piñero, 1992).

3.1.5.- Cambios en el plano individual y personal del trabajador.

Desde un punto de vista más personal, parece que estamos asistiendo a una creciente individualización (Halman, 1995) facilitada, entre otros factores, por las concentraciones de grandes cantidades de población en núcleos urbanos que produce una cierta anomía social y por la desaparición de la conciencia colectiva de los grandes movimientos e ideas sociales, hecho éste que se refleja en la caída de los potentes regímenes socio-políticos comunistas o en la pérdida de poder social de instituciones tradicionales como la Iglesia y el Ejército. Debido a todo esto, parece que sólo cobran importancia los valores propios e individuales de cada persona, imponiéndose lo que se está dando en llamar, “*sociedad mosaico*” (Rodríguez, 1998).

La repercusión que este fenómeno de individualización tiene en el terreno laboral es que se está introduciendo, de manera progresiva, la idea de que la vida profesional debería estar menos reglamentada y más diversificada, pudiendo alternar cada individuo entre empleo, formación y tiempo libre, según sus propias necesidades, prefiriéndose una organización flexible en la que se puedan rechazar las actividades cuando se estime conveniente, con jornadas más reducidas y con días libres en la agenda de trabajo para cuidar de los asuntos propios (Boyer, 1986). Esto se deriva del concepto de humanización del trabajo, aunque se trate, cada vez más, de una imposición a la población activa por la crisis económica que de una elección libre; sin embargo, ha hecho más receptiva a la gente ante las nuevas oportunidades que ofrece la flexibilidad de establecer un equilibrio entre su trabajo y su vida privada.

Paradójicamente, esta concepción individualista y personal de la actividad laboral está surgiendo cuando mayores son las exigencias hacia el trabajador de flexibilidad

salarial y temporal, movilidad geográfica y social, de formación y cualificación profesional y de rapidez de adaptación al cambio.

3.1.6.- Nueva conceptualización del trabajo.

Podemos empezar haciendo ver que en el actual panorama económico y laboral, el empleo fijo, formal, e institucionalizado parece estar decreciendo de forma progresiva, a la vez que aumentan nuevas formas de actividad laboral no reguladas, propias de la economía informal. Estamos frente a un modelo económico de producción y distribución basado en redes de actividades transaccionales, de organizaciones y de grupos cooperativos, cuyo funcionamiento es muy distinto al de la empresa tradicional. Con referencia al tema del empleo, esta nueva concepción emergente de organización y de empresa parece que no va a proporcionar estabilidad en el empleo y, además, van a exigir del trabajador un mayor nivel de implicación, disponibilidad, formación y polivalencia.

Todos estos cambios y transformaciones socioeconómicas están haciendo cambiar la organización social del trabajo, así como también están incrementando el número de formas “atípicas” de empleo: empleos temporales, a tiempo parcial, empleos en la economía sumergida, autoempleo, tiempo compartido, tiempo discontinuo, etc. Para una gran parte de los trabajadores estas transformaciones han supuesto un mayor grado de precariedad en su situación laboral, con los efectos negativos que este hecho supone, ya que si bien los trabajos precarios parecen haberse convertido en una condición imprescindible para el empleo, también es, al mismo tiempo, un portal de entrada al paro, puesto que los contratados temporales son los primeros en ser despedidos cuando hay problemas y las supresiones de empleo recaen, en primer lugar, sobre las personas con contratos más débiles e inestables (Romilla, 1995).

3.1.7.- Nueva organización social del trabajo.

Entre otros efectos, todos estos cambios están dando como resultado una nueva organización de los recursos humanos de la empresa (Finkel, 1994) en la que

podemos observar dos clases de trabajadores bien diferenciados. Por una parte, un núcleo central de trabajadores estables, de número reducido, muy calificados y encargados de realizar las tareas estratégicas e importantes de la organización y, por otro lado, aparece un número más amplio de trabajadores, generalmente de menor calificación y con un mayor grado de rotación e inestabilidad, que se suelen encargar de realizar las tareas más instrumentales en el desarrollo de la empresa. Suelen ser estos últimos los más ligados a la precariedad laboral y los que con más frecuencia realizan los jóvenes trabajadores.

Se están favoreciendo, por tanto, una especie de “servicios integrales” de personal (Miranda, 1994), ligados a la realización de trabajos concretos dentro de las empresas. Uno de los principales efectos que produce esta forma de gestionar el personal es que se separa la relación jurídica, derivada del contrato de trabajo, de la relación económico-material que supone la prestación de servicios profesionales por parte de un trabajador (Rodríguez-Piñero, 1992). Esta situación genera una nueva forma de organizar el trabajo, ya que a través de subcontratar se gestiona la mano de obra sin necesidad de contratarla. El “outsourcing” es un tipo de gestión cada vez con mayor implantación en el panorama económico que parte de la filosofía de subcontratar a empresas externas el máximo de servicios y actividades de la organización.

Por otra parte, debido a la necesidad de rapidez de adaptación que tienen las organizaciones de hoy para poder acomodarse a los constantes cambios que se producen en el entorno socioeconómico, sus estructuras tienden a ser horizontales y aplanadas, adoptando el menor número posible de escalones jerárquicos y dividiéndose en pequeños grupos de trabajo que funcionan con relativa autonomía e independencia. El perfil en cuanto a las competencias que necesitan este tipo de estructuras y de grupos de trabajo tiene que ser el de personas con capacidad de aprendizaje y adaptación a nuevas situaciones, con capacidad para asumir responsabilidades personales y dispuestas a implicarse al máximo en el desempeño de sus tareas y en la consecución de los objetivos.

La informática, las bases de datos, la navegación por internet y las nuevas tecnologías en general cobran una gran importancia en estos nuevos métodos de gestión de los recursos humanos y de organización laboral, ya que permiten realizar un óptimo manejo de los datos disponibles sobre los trabajadores y esto es un aspecto fundamental en un sistema flexible, donde la rotación es muy elevada y el pleno ajuste del individuo al puesto de trabajo es un factor crucial para el efectivo desarrollo de la tarea. De aquí podemos deducir que el personal que demanda la “empresa moderna” debe ser hábil en el manejo de este tipo de nuevos instrumentos y, además, ha de tener un gran potencial de aprendizaje para adaptarse a las constantes innovaciones técnicas y organizativas que se producen.

3.1.8.- Sistemas de producción centrados en el sector servicios.

Fruto de la concentración productiva en el sector terciario, el trabajo se ciñe en la actualidad, en gran medida, al campo de los servicios. Esto ha provocado que muchas ocupaciones y puestos de trabajo, así como el nivel de formación y competencias necesarias para desarrollarlos hayan variado con respecto al período en el que la actividad productiva estaba centrada en el sector industrial (Peiró y Prieto, 1996).

Así, se requiere que el trabajador sea capaz de adaptarse, eficientemente, a los nuevos métodos de producción, de trabajar con objetos que en la mayoría de las veces son intangibles, donde se van a desarrollar unas relaciones entre proveedores y clientes muy intensas y requieren, por tanto, de muchas habilidades comunicativas y de relación para establecer contactos interpersonales directos y capacidad para mantener relaciones de mercado más difusas.

3.1.9.- Necesidades de formación.

El trabajador de hoy ha de tener un nivel de calificación inicial técnica e intelectual alto y ser capaz de estar reciclándose y formándose de manera continua a lo largo de toda su vida profesional. Esto es así, por varias razones. En primer lugar, para

que el empleado pueda hacer frente a las nuevas demandas que le plantea la constante adaptación que tiene que realizar su organización al estar inserta en un entorno socioeconómico cada día más voluble, inestable y cambiante. En segundo lugar, para manejar, eficientemente, las nuevas tecnologías que suministran, de forma constante, la informática y electrónica.

Al igual que parece haber desaparecido del actual sistema de gestión de recursos humanos las contrataciones fijas, permanentes, “de por vida”, también es cada día menos frecuente utilizar sistemas de retribución fijos en su totalidad. Con la intención de aumentar la motivación y la implicación del trabajador para conseguir los objetivos de la organización, se utilizan, cada vez más, los incentivos y la evaluación del desempeño. De esta manera se suele ligar una parte del sueldo o en su totalidad al rendimiento y a los resultados laborales que sea capaz de demostrar el trabajador. Esta forma de remuneración hace aumentar el estrés, la competitividad y la intensidad que desarrollan las personas en su trabajo.

Por otro lado la calidad y la mejora continua son dos de los factores que hacen sobrevivir, hoy día, a las organizaciones en el tremendamente competitivo panorama económico actual. Las repercusiones que este hecho tiene para el mercado profesional y para el trabajador es que cada día son mayores las presiones que se ejercen sobre estos últimos para conseguir trabajar mejor, en el menor tiempo y con el menor costo posible. Indirectamente, esta situación requiere una mayor disponibilidad para trabajar, aprender y formarse, con el fin de poder ofrecer el mayor valor añadido, implicación y compromiso a la empresa.

3.1.10 Cultura del trabajo y estilos de vida laboral.

El trabajo está siendo desplazado de ese lugar central que ocupaba a lo largo del último siglo en la vida del individuo, a la vez que se está produciendo una progresiva orientación hacia su instrumentalización como medio para conseguir determinadas metas y fines. Paralelamente, están cobrando más importancia y valor otras esferas de la vida de las personas como la familia, el ocio, el tiempo libre, etc.

Nos parece que a este proceso al que hacemos alusión están contribuyendo, entre otros muchos factores de diversa importancia e índole, las nuevas formas de gestión de los recursos humanos, ya que las nuevas modalidades de contratación, organización, remuneración, etc., llevan aparejadas toda una serie de efectos negativos para la vida de los trabajadores como pueden ser el situar a la persona en una constante adaptación al cambio donde la rapidez se impone como norma y la aceleración es un proceso cotidiano y permanente.

Hay que señalar también, cómo cada vez son más frecuentes los comportamientos que realizan los individuos con objetivos muy parecidos a los laborales, pero que no se pueden denominar estrictamente así, ya que no reúnen todas las características propias de un verdadero trabajo (remuneración, contrato, horario, etc.). Nos referimos al trabajo voluntario, a la participación social, al empleo altruista, etc. La realización de trabajos de este tipo va ligada, en muchas ocasiones, a la pretensión de insertarse en el mundo laboral y supone un proceso eficaz de socialización efectiva.

Otro hecho a observar, es que un rasgo tan característico de la cultura laboral como es la filiación entre trabajadores, está reduciéndose considerablemente (Soler y Suárez, 1993). En este sentido, pensamos que esta flexibilidad laboral está influyendo en la medida en que la provisionalidad del trabajador hace que no tenga, en sí, conciencia de grupo y que tampoco llegue a identificarse con unos determinados intereses colectivos, en cuanto que suelen primar más las propias características particulares y los intereses individuales.

3.1.11.- Nuevas formas de empleo: trabajo temporal y empresas de trabajo temporal.

Como fruto de esa flexibilización laboral, aparecen en los sistemas de contratación nuevas formas de empleo ligadas a la temporalidad, a la inestabilidad y a la precariedad. Entre estas nuevas modalidades de trabajo tenemos, en función del tipo de contrato (temporal, fijo, franquicia, autoempleo, casual), en función del tiempo (tiempo parcial, partido, compartido, por horas, estacional, etc.), en función de otra

serie de parámetros (teletrabajo, outsourcing, proyectos de jubilación anticipada, trabajo voluntario, etc.). La precariedad laboral que muchas de estas nuevas formas de contratación llevan aparejadas ha derivado en que se las llame popularmente “*contratos basura*”. Por lo que sería interesante estudiar a continuación, un poco más en profundidad, el trabajo temporal por considerarlo el más difundido, característico y representativo de la filosofía laboral que llevan implícitas todas estas nuevas formas de empleo “atípico”. Además, esta información nos puede servir, entre otras cosas, para obtener una visión más clara acerca de las ventajas e inconvenientes que este tipo de trabajo tiene para los distintos agentes laborales implicados.

El empleo temporal es una modalidad de trabajo que ha coexistido siempre con el empleo estable, no obstante ha sido a partir de los últimos diez años cuando ha experimentado un desarrollo espectacular dentro del mundo laboral. Su uso, cada vez más frecuente, está propiciado por toda esa serie de condicionantes económicos, sociales e individuales, que acabamos de analizar.

El trabajo temporal, en líneas generales, abarca diversas formas de empleo estrictamente eventual y con un cierto número de modalidades contractuales diferentes: Contratos directos de duración limitada, contratos estacionales y esporádicos y empleo interino a través de empresas de trabajo temporal (ETT). Es este último tipo de contratación el que más en boga está en la actualidad (González, 1995b).

Podemos tener constancia desde finales del siglo pasado de la existencia de trabajo temporal desarrollado a partir de E.T.T.'s, si bien es cierto que sus funciones han variado substancialmente con el paso del tiempo.

En un principio, su cometido era el de satisfacer las demandas de trabajo con regularidad estacional y responder a circunstancias excepcionales que abarcan desde la sustitución de trabajadores ausentes hasta los aumentos inesperados de los niveles de trabajo (Marshall, 1992).

Desde mediados de los 80, sin embargo, ha pasado a ser una herramienta en la que se apoyan las empresas para llevar a cabo ese proceso de flexibilización, a través de la descentralización y externalización de algunas de sus áreas como única vía para seguir siendo competitivas y asegurar así su supervivencia, sin dejar de lado del todo los servicios tradicionales que dieron origen a su actividad.

Las empresas de trabajo temporal (E.T.T.) las podemos considerar como empresas de servicios cuya actividad consiste en el suministro temporal de trabajadores a otras empresas, clientes o usuarias, con el fin de satisfacer en cantidad y calidad sus necesidades temporales de mano de obra. A tal fin seleccionarán, contratarán y formarán a un colectivo de trabajadores que pondrán a disposición de las empresas que soliciten sus servicios, garantizando que los trabajadores suministrados se acomoden a lo acordado entre ambas empresas (Rodríguez-Piñero, op.cit.). Por tanto, nos encontramos ante una empresa en la que los empleados trabajan en las instalaciones de la empresa cliente y reciben órdenes, no de las E.T.T., sino del personal de la empresa en la que se encuentran destinados.

Esta especial situación provoca una relación entre tres partes, cuyo objetivo fundamental es intentar aprovechar las ventajas y evitar los inconvenientes que para las empresas implicadas y para el trabajador pueda tener este nuevo sistema de organización de la producción y de la gestión de la mano de obra en la empresa.

Las E.T.T.'s. son, sin duda, el elemento más característico de esta triple relación a la que se hacía referencia, pero si cabe, son los otros dos miembros de la relación aquellos que más afectados se ven por el surgimiento de las E.T.T.'s. Para obtener una visión más clara de esta especial situación se analizará a continuación, la perspectiva de la empresa usuaria y del trabajador en términos de ventajas e inconvenientes.

3.1.12.- Perspectiva de la empresa usuaria y del trabajador.

Ventajas:

- Inexistencia de costos asociados a la separación de empleo, con lo que se evitan costos fijos, convirtiéndolos en variables, ligados a las necesidades coyunturales concretas y mejorando, por tanto, su nivel de competitividad (Safarti y Kobrin, 1992).
- Oportunidad de seleccionar al personal a corto plazo, ya que se tiene la posibilidad de cambiar al trabajador si a su juicio no cumple con los requerimientos solicitados, y a largo plazo, al permitir establecer con el trabajador una relación laboral más estable.
- Disponer de un equipo de profesionales formados y adecuados durante el tiempo que se necesite por un precio fijo, según el servicio, que incluye todos los gastos, incluso sociales y limitado al cómputo de tiempo de utilización (Bonet, 1994).

Desventajas:

- Problemas de adaptación para que el trabajador, por su carácter de temporalidad, se familiarice con las prácticas y costumbres de la empresa.
- Falta de motivación de los trabajadores para identificarse con la filosofía y cultura de la empresa.
- Mayor coste administrativo, burocrático y de contratación.

Perspectiva del Trabajador:

Ventajas:

- En un sentido instrumental, aporta experiencia y formación para una relación laboral posterior de carácter fijo.

- Constituye una alternativa flexible de relación laboral y de ingresos suplementarios a aquellas personas que por diversos motivos quieren ser trabajadores temporales de forma voluntaria (estudiantes, amas de casa, etc.).
- Favorece el ingreso en el mercado de trabajo a determinados colectivos marginados laboralmente (Miranda, 1994):
 - a. Jóvenes demandantes del primer empleo que les facilita el acceso al mundo laboral, en el que adquieren experiencias específicas y cualificación profesional.
 - b. Amas de casa y mujeres que dejaron su actividad laboral externa por razones familiares y que las E.T.T's. les permiten reintroducirse en el mercado de trabajo con mayor flexibilidad.
 - c. . Mayores de 45 años. Para ellos el trabajo temporal puede representar una posibilidad de demostrar sus conocimientos y experiencias.

Desventajas:

- Suelen recibir una menor remuneración directa e indirecta, ya que no obtienen beneficios en forma de primas por antigüedad, vacaciones, subsidio de enfermedad, prima por maternidad, pensión, etc.
- Tienen unos índices de accidentabilidad laboral mayores que los trabajadores normales, propiciados por su carácter de temporalidad.
- Suelen desarrollar trabajos en peores condiciones físicas, ambientales, de horario, etc.

Desde el punto de vista psicológico, los efectos negativos que produce el trabajo temporal en el individuo son muy similares a los que produce el propio paro y son causados, fundamentalmente, por la inseguridad laboral. Estos efectos negativos pueden apreciarse en procesos depresivos, mayores niveles de estrés o en alteraciones de carácter inmunológico y neuroendocrino, como se han puesto de

manifiesto en distintos estudios (Argyle, 1972; Dooley, Rook y Catalano, 1988; Warr, 1987).

Como se apuntó anteriormente, el trabajo temporal ha pasado de tener un carácter ocasional, excepcional, de estar sujeto a ciertas situaciones especiales y con una duración limitada, a ser considerado por los técnicos en gestión de recursos humanos como un valioso instrumento con múltiples usos.

En esta modalidad de trabajo observamos, de forma clara, la separación entre la relación jurídica, derivada del contrato de trabajo y la relación económico-material, que supone la prestación de servicios profesionales por parte de un trabajador, ya citada con anterioridad. Esta situación permite que a través de subcontratas se puedan gestionar los recursos humanos sin que la empresa se vea en la obligación de contratar de manera directa.

Se están favoreciendo, por tanto, una especie de servicios integrales de personal con la consiguiente ampliación y diversificación de las tareas que desempeñan los trabajadores temporales, así como de una cada vez mayor especialización tanto en los trabajos a desarrollar como en los sectores de los que se ocupan. Pero, eso sí, con el carácter de provisionalidad, externalización y descentralización que predominan en las actuales relaciones empresariales.

Así, pues, la totalidad del sistema de gestión de recursos humanos, así como el propio concepto de trabajo se han visto influidos por los *cambios ocurridos en los últimos años en el entorno* que los rodea. Como hemos visto, las principales transformaciones producidas han sido la imposición en el panorama mundial de las teorías económicas neoliberales, internacionalización y globalización de la economía, creciente flexibilización del mercado de trabajo, auge del sector comercial y de servicios, espectaculares avances tecnológicos, declive del trabajo público, triunfo del individualismo competitivo sobre la cooperación solidaria, etc.

La mayoría de estos cambios se han traducido en un incremento de la competencia y en un aumento de las exigencias personales, laborales y

económicas hacia los trabajadores, las empresas y la totalidad del entramado social.

Es de notarse que la flexibilidad laboral que se vive en los últimos tiempos, representa el deseo empresarial de exportar el riesgo en momentos de incertidumbre económica, donde el conjunto del sistema es precario, ya que vivimos, realmente, en un mundo provisional en el que los productos, las empresas, sus dirigentes, sus empleados y todos aquellos elementos del sistema, son filtrados por la llamada competitividad.

Por tanto, la actual forma de gestionar los recursos humanos es positiva en su mayor parte para las empresas y repercute de forma beneficiosa sobre la dinámica de su funcionamiento, debido a las imposiciones macroeconómicas a las que se ven sometidas en el sistema neoliberal. Pero desde el sector de los trabajadores se percibe como una situación de precariedad del mercado laboral, ya que suelen tener más perjuicios que beneficios con estos nuevos sistemas de gestión (Salengros, Van de Leemput y Mubikangiev, 1992). Siguiendo esta línea de discurso, hemos de señalar cómo desde los argumentos empresariales se ve la flexibilidad laboral como una panacea contra la crisis económica mientras que, por otro lado, los trabajadores argumentan que la estabilidad en el puesto de trabajo es rentable tanto en coste social como económico (Rodgers, 1992) y que la mayoría de estas exigencias laborales obedecen a que los empresarios se aprovechan de la actual crisis del mercado de trabajo y de los altos índices de paro para generar empleo precario y obtener mayores beneficios a costa de explotar a los trabajadores.

3.1.13.- Exigencias de adaptación al medio laboral.

De acuerdo al artículo titulado "Formación y Orientación Laboral", Editorial MAD. Año 2008, en este tema es fundamental hablar de la mundialización de la economía y en cómo hace posible el desplazamiento, cada vez de forma más libre, de mercancías, capitales y personas, lo que necesariamente provoca una gran competencia, no sólo de productos, sino también de trabajadores.

Como se mostró en temas anteriores la economía nos obliga a una continua adaptación y readaptación al medio económico y laboral, por parte de las empresas y por parte de los trabajadores.

En relación a las empresas continuamente se producen:

- Cambios y avances en la forma de desempeñar los actuales puestos de trabajo.
- Nuevos puestos de trabajo que antes no existían.
- Nuevas especialidades de los ya existentes.

Esto se produce por la exigencia de los cambios en la producción, aparición de nuevos productos y nuevas técnicas, cambios en los gustos de los consumidores y, claro, de los continuos avances tecnológicos, a los que las empresas deben adaptarse si quieren ser competitivas y subsistir; ya que una empresa que no se adapte a los continuos movimientos del mercado está condenada al cierre. Una empresa debe estar en continuo cambio, un cambio siempre hacia el avance, la innovación y la apertura de los mercados.

La alta tasa de desempleo es consecuencia de que la oferta de trabajo, es mayor que la demanda, en parte porque la velocidad con la que se crean nuevas actividades es insuficiente para compensar y sustituir actividades y formas de producción obsoletas y porque la creación de nuevas empresas se produce a un ritmo más lento que el de las que cierran. La desindustrialización se debe frenar, no impidiendo el cierre de empresas obsoletas, sino reciclándolas y fomentando la apertura de nuevas.

Hay que conocer las grandes líneas de los cambios técnicos y socioeconómicos, prever, preparar y favorecer los cambios en las empresas, dirigiendo los recursos humanos y de capital hacia nuevas fronteras y preparándolos para nuevas actividades. El capital humano de una empresa no es sólo un conjunto de trabajadores, sino también la suma de sus experiencias, su preparación, los

conocimientos que estos poseen y el gran conglomerado de relaciones humanas que se generan en el seno de la empresa.

Uno de los pasos más importantes en el proceso de adaptación al entorno laboral es la comunicación, si se produce distorsión en la misma, esto se traducirá en un obstáculo a lo largo de todo el proceso productivo y afectará al ambiente laboral dificultando la adaptación al puesto de trabajo. Las exigencias del medio laboral obligan al trabajador a obtener una sólida formación profesional inicial y una formación continua a lo largo de toda su vida laboral debido a que pasará por varias empresas y probablemente cambie mucho la forma de desempeñar su profesión u oficio, siendo posible también que cambie su profesión inicial por otras.

Otro aspecto importante en la adaptación del trabajador a su puesto es la organización de la empresa. Para ayudarle se tratará de incrementar su satisfacción y motivación, estableciendo mayores posibilidades de realización personal sobre la base de tareas más exigentes y responsables, unidas al reconocimiento, por parte de la empresa, y que supongan oportunidades de promoción y desarrollo personal.

Las exigencias de adaptación al medio laboral son consecuencia de los continuos cambios y avances socio-económicos, por los que las empresas se ven obligadas a un continuo reciclaje de sus formas de producción y comercialización. Esta situación provoca que el trabajador esté continuamente adaptándose al medio laboral, siendo ésta una exigencia de adaptación continua, irremediable en un mundo cambiante.

Por otra parte, las empresas deben estudiar las cualidades y preferencias de cada trabajador para colocarlos allí donde ellos se encuentran mejor. En otras ocasiones hay que estudiar la posibilidad de adaptar el puesto de trabajo al Hombre, lo que se llama ergonomía.

En el cambiante entorno social y laboral en el que nos movemos, una vez recibida la formación inicial es necesaria la formación continua de los trabajadores.

Las capacidades generales que la empresa moderna exige a cualquier trabajador, independientemente del puesto de trabajo, cualificación profesional, posición jerárquica o especialidad:

- Capacidad de interpretar y anticiparse, ya que los continuos cambios exigen nuevos conocimientos, capacidad de observación y reacción frente a eventualidades e imprevistos con iniciativa y eficacia.
- Capacidad para operar con abstracción, ya que el trabajo tiende, actualmente, hacia esta dirección, utilizando indicaciones y lenguajes más que objetos materiales.
- Capacidades generales básicas comunes, como la capacidad de pensar, razonar, usar correctamente el lenguaje, comunicarse y relacionarse con los demás, ser creativos y tener iniciativas, utilizar ordenadores, dirigir y ser dirigido, enfrentarse a problemas no estructurados.

La Formación Continua encuentra claros fundamentos en las características actuales del mercado laboral. De esta forma, podemos destacar:

- Trabajadores por encima de los 45 años sin empleo.
- Elevado número de desempleados, más preocupante en jóvenes y mujeres.
- Trabajadores polarizados en dos extremos, aquellos de alta calificación y los de baja calificación.
- Ya no existe la figura del aprendiz. Las empresas demandan personal con formación profesional adecuada a las necesidades del puesto, formación que se completará en la empresa y que continuará a lo largo de su vida.

La formación continua responde a una exigencia actual por un lado, una especialización mayor de los profesionales y por otro, una preparación polivalente que permita al trabajador adaptarse a los cambios, e incluso cambiar de especialización. El trabajador actual debe ser un especialista en su materia, pero también debe ser polivalente y versátil.

Uno de los mayores potenciales de un profesional debe ser la actualización continua e incluso, con antelación a las nuevas tecnologías y formas de producción de bienes y servicios.

La empresa es la gran protagonista de la vida económica, desde los comienzos de la Revolución Industrial. Han logrado traspasar fronteras y crear un estado de bienestar en muchos lugares, allí donde se asientan, ya que no sólo ofrecen trabajo, sino también una serie de beneficios sociales que alcanzan a todos los trabajadores.

Por ello es muy importante para la sociedad en general, las medidas que las empresas tomen en cuanto a la flexibilidad de la que necesitan estar dotadas para adaptarse a los continuos cambios.

Las empresas se enfrentan a continuos cambios económicos, tecnológicos y sociales, que las obliga a que cada día intenten ser más flexibles. El estudio de la flexibilidad se puede realizar desde dos ámbitos:

Externo:

Tiene que ver con las relaciones entre empresas y mercado de trabajo. Los mercados son cada vez más fluctuantes, básicamente debido a:

- La rápida evolución de los productos que pasan de moda y se vuelven obsoletos.
- Los continuos avances tecnológicos, que obligan a las empresas a continuas transformaciones.
- La mundialización de la economía, que hace que las producciones nacionales sean cada vez más dependientes del mundo exterior.
- Fluctuaciones monetarias que afectan el precio de los productos tanto como el petróleo.

Interno:

Tiene que ver con flexibilizar el uso de la fuerza de trabajo, a través de dos vías:

Cualitativa: Que persigue la mayor calidad en la preparación en los trabajadores. Es necesaria una Formación Profesional Inicial de alta calidad y una Formación Continua especializada y adaptada a los continuos cambios. Para esto es necesaria la colaboración entre empresas y centros educativos.

Cuantitativa: En cuanto al número de trabajadores disponibles que genera la actual situación de desempleo:

1. La existencia de un paro importante permite a las empresas utilizar contratos precarios.
2. El gran número de desempleados debilita el poder de los sindicatos.
3. Las empresas demandan facilidad en los despidos, contratos de duración determinada, trabajo con dedicación parcial.
4. Cada vez se sustituye más el contrato de trabajo por el contrato mercantil, trabajadores autónomos, sub contratas.

Algunas de las soluciones que se pueden adoptar para conseguir la flexibilización cuantitativa, sin que conlleve precariedad laboral son:

- Modificar el número de horas de trabajo sin modificar el número de trabajadores.
- Modificar las asignaciones de los trabajadores a los puestos de trabajo en función de las necesidades de producción, llamado movilidad funcional.

Otra de las nuevas concepciones empresariales es la de la Participación. Los empresarios han cambiado su visión del trabajador como una herramienta de la producción y han comprobado los efectos favorables que produce la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Dentro del concepto de participación se puede distinguir entre:

- Participación real, es el grado en que una persona se siente partícipe de una decisión adoptada en grupo.
- Participación percibida, es la que el trabajador percibe desde su punto de vista. Si es mayor que la real podemos hablar de manipulación o influencia.
- Participación legal. Tiene carácter formal y supone la creación de un sistema de normas sociales, a las que hay que atenerse para tomar determinados tipos de decisiones.
- Participación informal, está estrechamente relacionado con el concepto de liderazgo. Surge de un modo espontáneo y con frecuencia es la que con más intensidad se da en el seno de las empresas.

La participación de los trabajadores produce efectos beneficiosos, entre ellos:

- Ayuda a conseguir una mayor satisfacción laboral.
- Optimización de la toma de decisiones, ya que las decisiones, son fruto de un razonamiento consecuente con la información disponible y los objetivos que se quieren alcanzar. Además reflejan las opiniones e intereses de todos.

Para que sea una participación óptima deben tenerse en cuenta ciertos factores:

- Los objetivos que se persiguen. Pueden surgir problemas al anteponer los intereses personales a los de la empresa. Los conflictos pueden ser verticales u horizontales. Para lo cual, es conveniente centrarse en la búsqueda de objetivos comunes que permitan acercar posiciones y superar dichas diferencias.
- Los conocimientos que poseen los partícipes de las decisiones. La información es un factor determinante en la toma de decisiones, que debe ser adecuada en cantidad y calidad.
- El tamaño del grupo. Pueden surgir problemas de coordinación, mayores dificultades para encontrar objetivos comunes. También puede provocar un incremento de costos.

- La propia naturaleza del problema, considerando que algunos son más susceptibles de crear conflictos de intereses.

La participación potencia y estimula el desarrollo de relaciones personales de colaboración y amistad. Estas relaciones implican mejoras en los conocimientos técnicos y en la capacidad para solucionar problemas. Contribuyen también, al desarrollo de un sentimiento de fidelidad hacia la empresa.

Las diferentes formas que la participación puede adoptar, desde la información hasta la toma de decisiones, pasando por las consultas y negociaciones, dependen de las tradiciones sociales y estructuras político- laborales que rigen en los distintos países.

3.2.- FACTORES ORGANIZACIONALES

Otro de los factores a considerar, son las características específicas de la organización ya que todas son infinitamente diferentes en una gran variedad de aspectos, los cuales definen su estilo, cultura, personalidad e impacto en el mercado laboral.

En principio es necesario conocer la definición de organización o empresa según los expertos:

Desde años atrás en la historia siempre ha existido la noción de administración y con ella de planeación. Pero es una noción inconsciente, pues una vez comienza a plasmarse el pensamiento administrativo, se empieza a percibir la importancia de la planeación.

Muchos autores se han preocupado por la función de planeación y han desarrollado sus propias definiciones, aunque lo expresan diferente, guardan elementos comunes; todos ellos coinciden en considerar que la planeación se convierte en la función fundamental del proceso administrativo para la supervivencia de la empresa:

Fayol (1916) afirma que la Toma de Decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

Por otro lado, Koontz O'Donnell y Terry (1967) apoyan a Fayol al decir que la previsión es la base de la planeación. Considera la planeación como: “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”.

Definen la planeación con un puente que se erige dónde nos encontramos y donde queremos ir. Es un proceso intelectual, es la determinación consciente de vías de acción.

Para estos autores la planeación es la más básica de todas las funciones administrativas, la cual implica una definición previa de objetivos y una descripción de las acciones que van a realizar para lograrlos, presentándose en este punto un proceso de toma de decisiones frente a los diversos programas de acción que pueden darse.

Planear es entonces decidir anticipadamente que hacer, cuando, como, quien, porque, etc., si bien es imposible conocer el futuro, no planear implicaría dejar las diversas situaciones sometidas al azar, a la casualidad y esta lógicamente no es la mejor manera de manejar una empresa.

Idalberto Chiavenato (1993) describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”.

La considera como la primera función administrativa, pues ella es la base para que se den las demás. La planeación comienza con una definición de los planes con los que se pretenden llevar a cabo.

Idalberto Chiavenato (1993) define que una empresa es “*una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos*” como se mencionó anteriormente estos objetivos pueden ser el lucro a través de la creación de productos y servicios conjuntamente con la venta y expansión de los mismos.

Por otro lado, para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado. De acuerdo al trabajo

realizado por Blanca Melgarejo, Karen Gómez y Roberto Zarate de la universidad de Privada del este de Paraguay en 2012, dichos recursos son:

a) Recursos Materiales: Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

- Instalaciones: edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas , etc. (empresa)
- Materia prima: materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. (producto)

b) Recursos Técnicos: Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, Pueden ser:

- Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.
- Fórmulas, patentes, marcas, etc.

c) Recursos Humanos: Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

- Posibilidad de desarrollo.
- Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- Sentimientos
- Experiencias, conocimientos, etc.

Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc.

d) Recursos Financieros: Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:

- Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, etc.
- Recursos financieros ajenos; están representados por: prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, (bonos).

3.2.1.- Clasificación de las empresas.

Ya se analizó el concepto de empresa y los recursos que esta requiere para poder operar; ahora, un punto importante a conocer es, la clasificación de las empresas de acuerdo a sus diferentes características como lo son:

1. Sectores Económicos
2. El origen de su capital.
3. Su Tamaño
4. Conformación de su capital
5. El pago de impuestos
6. El número de propietarios
7. La función social
8. La forma de explotación

1.- Sectores económicos

Industriales: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

- Extractivas: Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovable.

- **Manufactureras:** Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:

Agropecuarias: Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

Comerciales: Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

- **Mayoristas:** Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle. Ejemplo: Bimbo, Mars, Coca Cola, etc.
- **Menudeo:** Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final. Ejemplo: Sams Club, Cosco, Smart & Final, y la Abarrotera de Tijuana.
- **Minoristas o Detallistas:** Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final. Ejemplo: Ley, Comercial Mexicana, Calimax, etc.
- **Comisionistas:** Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

Servicios: Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:

- Servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua)
- Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc).
- Transporte (colectivo o de mercancías)
- Turismo
- Instituciones financieras
- Educación
- Salubridad (Hospitales)
- Finanzas y seguros

2.- Por el origen del capital

Públicas: En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden ser las siguientes:

- **Centralizadas:** Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Ejemplo: Las secretarías de estado, Nacional Financiera
- **Desconcentradas:** Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía. Ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes.
- **Descentralizadas:** Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Ejemplo: I.M.S.S, CFE., ISSSTECALI, Banco de México.
- **Estatales:** Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado. Ejemplo: Ferrocarriles, CESPT, DIF Estatal, Issste.
- **Mixtas y Paraestatales:** En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Ejemplos: Aeropuertos y Servicios Auxiliares, Caminos y Puentes Federales.

Privadas: Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

Economía Mixta: El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares.

3.- Por su tamaño

Grande: Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas. Ejemplo: Coca cola inc, Tremec, Mars, Nestle.

Mediana: Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

Pequeñas: Se dividen a su vez en:

- Pequeña: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.
- Micro: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).
- Famiempresa: Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

4.- Conformación de su capital.

Nacionales: Cuando los inversionistas son 100% del país.

Extranjeros: Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.

Trasnacionales: Cuando el capital es preponderantemente (que tiene más importancia) de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

5.- Por el pago de impuestos

- Personas físicas: El empresario como Persona física es aquel individuo que profesionalmente se ocupa de algunas de las actividades mercantiles, la Persona física se inscribe en la Cámara de Comercio, igualmente se debe hacer con la Matrícula del Establecimiento Comercial.
- Están obligados a pagar impuestos, su declaración de renta aquí le corresponde a trabajadores profesionales independientes y algunos que ejercen el comercio.
- Sucesiones líquidas: En este grupo corresponde a las herencias o legados que se encuentran en proceso de liquidación.
- Régimen Común: Empresas legalmente constituidas y sobrepasan las limitaciones del régimen simplificado, deben llevar organizadamente su contabilidad.
- Gran Contribuyente: Agrupa el mayor número de empresas con capitales e ingresos compuestos en cuantías superiores a los miles de millones de pesos. Son las más grandes del país.

6.- Por el número de propietarios

Individuales: Su dueño es la empresa, por lo general es él solo quien tiene el peso del negocio.

Unipersonales: Se conforma con la presencia de una sola Persona física o moral, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles.

Sociedades: Todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimo son dos (2) por lo general corresponden al régimen común.

7.- Por la función social

Con fines de Lucro: Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.

Trabajo Asociado: Grupo organizado como empresa para beneficio de los integrantes E.A.T.

Sin fines de Lucro: Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.

Economía Solidaria: En este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia.

8.- La forma de explotación

Multinacionales: En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo. Ejemplo: McDonals

Grupos Económicos: Estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños. Ejemplo: Emilio Azcárraga, Carlos Slim, Carlos Salinas Pliego.

Nacionales: El radio de atención es dentro del país normalmente tienen su principal en una ciudad y sucursales en otras.

Locales: Son aquellas en que su radio de atención es dentro de la misma localidad.

Conocer todos estos aspectos de una organización ayuda a comprender las necesidades específicas de la misma en cuanto a una gran variedad de temas, específicamente el de la gestión del recurso humano en el cual se enfoca este

trabajo, sin duda la diversidad de factores que conforman una organización, marca la pauta para crear una cultura específica y por lo tanto un perfil de los trabajadores que en ella participan; continuando con en el análisis de estos factores, es importante también conocer los diferentes estilos de estructura organizacional, ya que de ellos se desprenden una serie de factores determinantes en la cultura y administración de una empresa.

La organización es una de las funciones componentes del proceso administrativo que consiste en asignar las funciones y tareas a los miembros de la empresa con el objetivo de que los recursos con los que cuenta la organización sean coordinados y enfocados hacia el cumplimiento de la misión y objetivos previamente establecidos.

La buena organización ofrece a la empresa ventajas como:

- Facilita la administración.
- Puede facilitar el crecimiento y la diversificación.
- Contribuye al óptimo aprovechamiento de la tecnología.
- Alienta el desarrollo y efectividad del trabajador.
- Estimula el esfuerzo creador.

3.2.2- El Proceso Organizativo

La función de organizar implica un proceso racional que comprende cuatro etapas fundamentales:

- Identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- Agrupamiento de estas actividades según los objetivos que se pretenden lograr.
- Definición de los niveles organizacionales y las relaciones de autoridad y responsabilidad.
- Determinación de los flujos de coordinación horizontal y vertical.

La estructura organizacional es la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. Es decir, que la estructura de la organización es

un esqueleto en el que se puede visualizar las unidades orgánicas y sus relaciones de interdependencia.

La estructura formal de la organización o estructura de organización es el resultado de normas y prescripciones sobre la manera en que se interrelacionan las unidades orgánicas y la manera en que se desarrollan las actividades.

Por otro lado, la división del trabajo es la separación de una actividad compleja en componentes para que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la actividad completa, viene a ser un proceso que se sigue para ubicar eficientemente las funciones o actividades entre las unidades orgánicas y las personas de una organización.

La especialización es la división del trabajo en actividades uniformes relativamente simples. Se persigue mayor eficiencia y mayor productividad.

La especialización es la consecuencia de dividir el trabajo, pues las personas localizadas en una y la misma unidad orgánica tienden a especializarse por el hecho de que ambas realizan la misma tarea.

Tiende a reducir costos y ser más eficiente para la organización. Puede ser:

- Vertical: ocurre cuando en una organización se detecta la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o jefatura. Crecimiento vertical del organigrama. Establece la jerarquía y número de niveles en la organización.
- Horizontal: ocurre cuando en una organización se detecta la necesidad de aumentar la pericia, la eficiencia y de mejorar el trabajo. Crecimiento horizontal del organigrama. Origina la departamentalización, es decir, división de las actividades organizadas en departamentos.

La delegación es el acto de transferir autoridad formal y responsabilidad a un subordinado para el cumplimiento de actividades específicas. Es necesaria para el buen funcionamiento de cualquier organización, ya que ningún superior puede

realizar personalmente o supervisar totalmente todas las actividades de una organización.

Es necesario señalar algo importante en la definición de delegación: autoridad y obligación.

- ¿Se puede delegar autoridad? Sí. Es la base del Principio Escalar, que consiste en que una línea clara de autoridad corre paso a paso desde el nivel más alto de la organización hasta el nivel más bajo. Un administrador puede escoger delegar autoridad a determinados subordinados para que realicen gastos sin necesidad de aprobación (al menos hasta cierto límite).
- ¿Se puede delegar responsabilidad? No, ya que el que delega autoridad, no se puede inhibir de su responsabilidad. Por tanto, la responsabilidad en todo caso se comparte

La unidad de mando se refiere a que para cada función debe existir un solo jefe., este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización.

El ámbito, alcance, grado, amplitud o tramo de control, se refiere al número de subordinados inmediatos que dependen de un jefe. Es uno de los temas más discutidos entre los técnicos en organización.

Un control amplio, es decir, que el jefe tiene un número relativamente grande de subordinados inmediatos, da como resultado, por lo general, pocos niveles organizacionales y un aplanamiento de la estructura.

Por el contrario, los tramos estrechos facilitan las relaciones jefe-subordinado, quizás un manejo más efectivo de los subordinados y una organización alta, relativamente con muchos niveles.

El número de subordinados inmediatos más adecuado que debe supervisar un jefe es básicamente una cuestión de comportamiento y varía según:

- a) Capacidad del elemento humano con que se cuenta.
- b) La naturaleza y semejanza de las operaciones, tareas o funciones supervisadas.
- c) Si el jefe cuenta o no con staff.
- d) El grado de trabajo en equipo.

Se podría indicar, en términos generales, que el ámbito de control en los niveles más altos de la organización se sitúa entre cuatro y ocho y en los niveles más bajos entre ocho y veinte.

3.2.2.1.- Organización Formal e Informal

La organización Formal es el sistema de esfuerzo cooperativo intencionalmente establecido y coordinado para que cada uno de los miembros que integran la empresa conozca las funciones que van a cumplir y asuman las responsabilidades correspondientes. Una organización formal permite que el esfuerzo individual en una situación de grupo conlleva al logro de los objetivos/metastas del grupo o de la organización.

La organización informal es la relación grupal que se establece dentro de la empresa, que a pesar de generar un esfuerzo de conjunto no implica que los miembros que lo integran sean conscientes de un propósito común o de los resultados que se puedan lograr en forma conjunta. Surgen a consecuencia de las relaciones personales y sociales, a medida en que la gente se asocia a los grupos.

No son reconocidos dentro de la estructura orgánica formal y, generalmente, sus objetivos y metas no se fijan según los resultados que la empresa pretende lograr.

Estos grupos informales deben tenerse en cuenta en el proceso de gestión empresarial, ya que pueden ser excelentes agentes para lograr una eficaz dirección de personal.

Las organizaciones pueden clasificarse según la naturaleza de las relaciones de autoridad que existen en ellas. Hay cuatro tipos de estructura organizativas:

1. Estructura organizativa lineal

Es el tipo de estructura más sencillo y antiguo que existe. La cadena de mando es muy clara y es difícil que alguien se la salte. Las decisiones se pueden tomar rápidamente, dado que solo tienen que consultarse con el inmediato superior.

Tiene inconvenientes importantes, como que las comunicaciones son muy lentas. Además, cada directivo tiene toda la responsabilidad de una amplia variedad de actividades y, obviamente, no puede ser experto en todas ellas.

2. Estructura en línea y staff

Se combinan las relaciones de autoridad directa, propias de la estructura lineal, con relaciones de consulta y asesoramiento que se mantienen con los departamentos denominados staffs.

Esta estructura combina la rapidez en la toma de decisiones que es propia de la estructura lineal, y la rapidez de comunicación directa con los conocimientos expertos de los especialistas de los departamentos staff que son necesarios para dirigir numerosas actividades de muy diversa índole.

3. Estructura en comité

La autoridad y la responsabilidad son compartidas conjuntamente por un grupo de personas en lugar de asumirlas una sola. Para tomar una decisión, el grupo se reúne, se intercambian opiniones, se discute y se llega a la elección final. Normalmente se utiliza conjuntamente con la estructura en línea y staff, y solo para la toma de algunas decisiones en concreto.

4. Estructura matricial

Parte de un nuevo enfoque al que han ido sumándose un número creciente de empresas, para ajustar sus estructuras a las necesidades que imponen los cambios del entorno, especialmente en las áreas de investigación y desarrollo y de nuevos productos.

La principal característica es que algunos miembros de la organización responden ante dos miembros, en lugar de solo uno. Existe un principio de doble autoridad: cada miembro de un grupo recibe instrucciones de director del proyecto, pero, además, mantiene su pertenencia al departamento funcional en el que habitualmente trabaja.

Se desarrolla en torno a proyectos específicos o problemas en los que se reúnen personas expertas en diferentes áreas para centrarse en problemas importantes o en temas técnicos concretos.

Las principales ventajas de la estructura matricial radican en la flexibilidad y en su capacidad para afrontar los problemas y proyectos importantes. Sin embargo, es necesario que el director del proyecto sepa integrar a personas provenientes de diversas partes de la organización en un verdadero equipo de trabajo. Esas personas deben saber trabajar cómodamente con más de un superior.

Todos estos aspectos, ayudan a comprender mejor los requerimientos y necesidades de una organización, así como a identificar las formas de intervención requeridas por los especialistas en recursos humanos para ser más intencionales y efectivos al momento de gestionar los recursos humanos.

3.3.- GESTIÓN DEL TALENTO

Otro de los retos, si no es que uno de los de mayor importancia hoy en día a los que se enfrenta el profesional de los Recursos Humanos ante la emergencia de estas nuevas formas de gestión de personal es a la falta de identificación de los trabajadores con la cultura de la empresa por el simple hecho de no tener tiempo para adaptarse. Relacionado con esto, podemos también considerar la falta de motivación laboral que supone para el empleado tener conciencia de que va a estar trabajando en esa empresa por un espacio limitado de tiempo.

La flexibilidad y temporalidad laboral también afecta a las más diversas facetas del individuo, pudiéndonos referir aquí, a cómo pueden influir en decisiones tales como las inversiones a las que se puede hacer frente (comprar o no comprar un coche o una casa, etc.), adelantar o retrasar la maternidad hasta la consecución de un empleo estable (Durán, 1995) o, incluso, la decisión, o más bien imposición, de tomar vacaciones cuando no se tenga trabajo y no cuando lo suele hacer todo el mundo o, simplemente, le apetezca. En suma, la precariedad y la temporalidad laboral parecen estar afectando a los estilos de vida del individuo en toda su integridad.

Por lo tanto, hoy en día ser competitivo habla de un nivel de excelencia, habla de poseer características de eficiencia y eficacia dentro de la organización. Como menciona Eduard Deming (1989) la competitividad no es producto de la casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación de grupos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado y por último el gobierno y la sociedad en general.

En la actualidad, si una organización pretende trascender, debe contar con estrategias y métodos que le permitan alinear su visión estableciendo claramente los objetivos año con año, delimitando perfectamente los roles, asegurándose que sus integrantes tienen clara la visión, cuentan con los recursos y sobre todo con

las capacidades de lograr las metas planteadas; una organización competitiva, deberá partir de una correcta planeación estratégica que les ayude a sistematizar y coordinar todas la capacidades y esfuerzos de las diferentes áreas que integran la organización orientados a la obtención de un resultado global.

Es por eso que el papel de los gestores de recursos humanos cobra cada vez mayor importancia para el éxito de las organizaciones, las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones, nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de organizaciones, las cuales determinan que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo.

De acuerdo a Idalberto Chiavenato (1999) si bien las personas conforman las organizaciones, éstas constituyen para aquéllas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual; de la misma manera, la administración de recursos humanos no existiría si no hubiera organizaciones y personas que actúen en ellas, la administración de los recursos humanos se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones.

Según Chiavenato (1999) el enfoque sistemático en Administración de Recursos Humanos (ARH) puede descomponerse en tres niveles de análisis:

- a) Nivel Social: La sociedad como macro sistema, muestra la compleja e interesante maraña organizacional y las de interacciones entre ellas.
- b) Nivel de comportamiento organizacional: La organización como sistema.
- c) Nivel de comportamiento individual: El individuo como microsistema

La tarea de la administración consiste en integrar y coordinar los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible; los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización.

Por lo tanto, las personas son recursos que hacen parte de todas las áreas de la organización, administrar personas es una tarea que existe en todas las áreas y niveles de cualquier empresa, es una responsabilidad que compete a toda la organización, sin embargo, hoy en día una necesidad creciente es tener la capacidad de identificar y atraer recursos humanos con talento, o al menos potencial de desarrollo, para que puedan adaptarse a las necesidades cada día más cambiantes y exigentes del entorno laboral, de la misma manera, esos recursos deben desarrollarse dentro de la organización para ir creciendo junto con las expectativas del entorno. En pocas palabras, lo que hoy en día buscan las organizaciones es Talento.

La administración y gestión de los recursos humanos, implica mantener a las personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable, representan las cosas que generan satisfacción y también aquellas que generan frustración pero que finalmente animan a las personas a permanecer en cierta organización.

Arias Galicia, (2001) comenta que el capital humano se refiere a todos aquellos factores poseídos por los individuos, cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y social, a fin de incrementar la calidad de vida en general.

El capital humano entonces, es el conjunto de recursos humanos que integran una organización y que permite alcanzar las metas de la organización de la cual forman parte; el objetivo de la gestión de los recursos humanos, es perfeccionar el trabajo que realiza el personal para un mejor funcionamiento de la empresa, para así cumplir con los objetivos de la organización, comprometer a los trabajadores a incrementar su responsabilidad y compromiso con la empresa.

Para William B. Werther (2000) “la administración de recursos humanos no solo incluye el propósito de la administración, sino que contiene los objetivos que benefician a toda organización y a todas las personas que están involucradas en el proceso del departamento de personal”. Esto se refiere a que la administración

de los recursos humanos tiene como objetivo principal, atraer e integrar a las organizaciones a un grupo de personas con las competencias requeridas a los objetivos que la organización plantea, y una vez integrados a la organización, desarrollar esas competencias y potencializarlas en beneficio de los diferentes procesos que conforman la empresa.

Recursos Humanos planea, organiza, desarrolla y coordina las técnicas y herramientas que ayudan a promover el desempeño eficiente del personal y la organización representa entonces, el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales que quizá no siempre estén relacionados con el trabajo, pero si con los beneficios que este genera en la persona (Werther y Davis, 2000).

El entorno laboral de hoy en día, presenta retos complejos que solo pueden ser enfrentados por los trabajadores con una correcta formación y preparación que va más allá de las aulas universitarias.

Por lo general, este es un tema que inicia desde la integración del talento a las organizaciones, uno de los principales problemas que enfrentan hoy en día los encargados de identificar e integrar talento, es lo que en la actualidad se conoce como “escases de talento” (Jeffrey A. Joerres 2012); el cual se refiere a las complejidades que los profesionales de recursos humanos se enfrentan no solo en México si no en varios países del mundo. De Acuerdo a una investigación realizada por la empresa Manpower (2012), referente precisamente a este tema, menciona que los empleadores actualmente identifican la escases de talento como una barrera para las metas de sus negocios, y se hace presente principalmente en adultos jóvenes; la falta de candidatos con conocimientos técnicos y habilidades para el desempeño de puestos específicos inquietan bastante.

Antes que nada, es importante definir el concepto de “talento” según la aportación de diferentes autores:

Se puede encontrar en los diccionarios el significado del vocablo talento, el cual proviene del latín "talentum" que denomina a una moneda antigua de los griegos,

en nuestro idioma, significa aptitud natural para hacer alguna cosa, entendimiento o inteligencia.

La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, que además tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Pilar Jericó (2001), Doctora en Organización de Empresas y Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid, expone al talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

Menciona que el talento no es universal, si no que depende del entorno, de la organización, y de los roles. Un profesional que obtenga resultados superiores en una compañía o en un rol determinado, no tiene por qué conseguirlos en otras. Cada organización necesita de un talento y el profesional puede desarrollarse mejor en unas organizaciones que otras, en unos roles más que en otros; todo está involucrado relativamente. A todo esto se le añade también la existencia de diversas clases de talento, mismas que requieren capacidades diferentes y maximizan su aportación de valor desde un rol determinado.

Un talento diferente es el innovador y emprendedor. Este tipo de talento es aquel que más valor añadido agrega a una organización, ya que independientemente del carácter de la misma o rol en el que se esté desarrollando, este tipo de talento siempre tendrá la posibilidad de innovar.

Se puede pensar que el talento es el resultado de la interacción entre personas, ya que para obtener resultados superiores en las organizaciones, los profesionales con talento deben establecer alianzas o equipos que ayudan a definir interacciones con terceros, ya sea entre los mismos trabajadores, jefes, clientes y hasta con la competencia; esto ayudará a los profesionales a abrirse paso, conociendo y aprendiendo más acerca de todo. Así se va generando el talento individual y al mismo tiempo se va creando talento organizacional.

Lo que ayuda a propiciar la interacción con terceros son las competencias emocionales expuestas por Goleman (1995), quien se basó en Gardner y en McClelland para desarrollar el modelo de dichas competencias. Las describe de la siguiente manera: “Como aquellas competencias que dan lugar a un desempeño laboral sobresaliente a través de la interacción con terceros” (Goleman 1995).

El talento puede tener su origen en la motivación; la motivación fue identificada en los años 20 por Elton Mayo, cuando realizaba un estudio en una planta para saber qué factores afectaban directamente la productividad de los empleados, y después de haber realizado algunas pruebas llegó a la conclusión que los factores exógenos como luz, agua, temperatura, entre otros, no influían en el aumento de la productividad de los empleados; la principal causa que encontró, fue que todos esos empleados habían sido seleccionados, y por lo tanto se sentían reconocidos por su trabajo y eso hacía que ellos dieran su mejor esfuerzo. Así fue como Elton Mayo descubrió las llamadas “necesidades sociales”, las cuales reflejan que los profesionales, para lograr un alto rendimiento, no sólo buscan una buena retribución salarial y una comodidad como lo pensaba Frederick Taylor, sino que buscan sentirse gratificados con lo que hacen.

Por otro lado, Gardner (1992) menciona que el talento es un complejo de aptitudes o de inteligencias, de destrezas aprendidas, de conocimiento, motivaciones, aptitudes-disposiciones, que predisponen a un individuo al éxito de una ocupación, vocación y profesión.

En general, muchos autores de diferentes ámbitos, han planteado una definición de talento, mucho lo utilizan específicamente con el nombre de talento y otros han intercambiado el concepto poniéndole nombres distintos como genio, superdotación, competencia, etc.

Gardner (1983) hizo una aportación muy interesante no solo al concepto de talento si no a la gestión del mismo, con un impacto tal, que hoy en día se utiliza en los sistemas educativos de muchos países, entre ellos México y es conocido de manera más popular como estilos de aprendizaje o tipos de inteligencia, Gardner propuso una nueva estructura para conceptualizar las inteligencias o talentos humanos basada en una revisión de una amplia variedad de investigación psicológica:

- Lingüística
- Espacial
- Musical
- Corporal
- Lógica Matemática
- Intrapersonal
- Interpersonal

Gardner (1983) mostraba resistencia o indiferencia para llamarlos talentos o inteligencia, decía que se deberían ver como las formas tempranas, más generales de habilidad, altamente determinadas por la genética que encuentran un uso y aplicación después en vocaciones más específicas. El autor también habla de una “matriz de Superdotación” que inicia en la juventud como la combinación de dos o más inteligencias, del conocimiento adquirido y de las habilidades e intereses que motivan al individuo. Todos ellos están sujetos a las experiencias que el individuo tiene a lo largo de su desarrollo.

Lo que Gardner (1983) menciona, es que el talento no es solo una capacidad o habilidad aislada en el ser humano, el talento, si bien tiene su origen genético, se complementa y potencializa con una serie de variables tales como el entorno en

que la persona se desarrolla, las experiencias, los aprendizajes, el estilo de aprendizaje del individuo, etc. El talento no es únicamente un accesorio que el ser humano ya tiene instalado al momento de nacer, definitivamente el talento se forma y fomenta desde que el ser humano tiene capacidad de vida.

El contexto para el desarrollo del talento empieza en la familia, se extiende a la escuela y después se conecta a la influencia de los compañeros y de las personas que conforman el contexto del individuo, y después es influenciada por la cultura y la disciplina que el individuo tome.

Uno de los mayores esfuerzos por clarificar los conceptos de superdotación y talento fue realizado por Gagné en 1985, donde sugería que la superdotación está asociada la mayoría de las veces con la habilidad intelectual general mientras que el talento denota destrezas o aptitudes más específicas. Cohn y de Foster (1981) proponen un dominio social del talento y reconocían la orientación de liderazgo y altruista como talentos en el dominio. Gagne concluyo que la superdotación general que se manifiesta en sí misma en cuanto a dominios principales (intelectual, creativo, socioemocional y senso-motor) da forma, al igual que los niños evolucionan a lo largo de los años escolares, a los talentos específicos, mediados por la familia, la escuela, la personalidad, los intereses, las actitudes y la identificación con las experiencias.

Según Chiavenato (2002), la gestión del talento humano se basa en tres aspectos Fundamentales:

- a) Son seres humanos: Se hace referencia a que cada individuo tiene su propia personalidad, es decir, que todos son diferentes entre sí, desde su cultura hasta sus conocimientos, habilidades y actitudes. Así como también se hace hincapié en que no debemos verlos solamente como recursos de la empresa, sino como personas.
- b) Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Se define como el grupo de personas impulsoras que le dan el toque dinámico a la organización, pero sobre todo se caracterizan por tener actitudes competitivas y de renovación, lo cual hace que transmita su inteligencia,

aprendizaje y talento a otros para lograr el desarrollo en la organización enriqueciéndola, ya que de esta manera ellos también lo hacen.

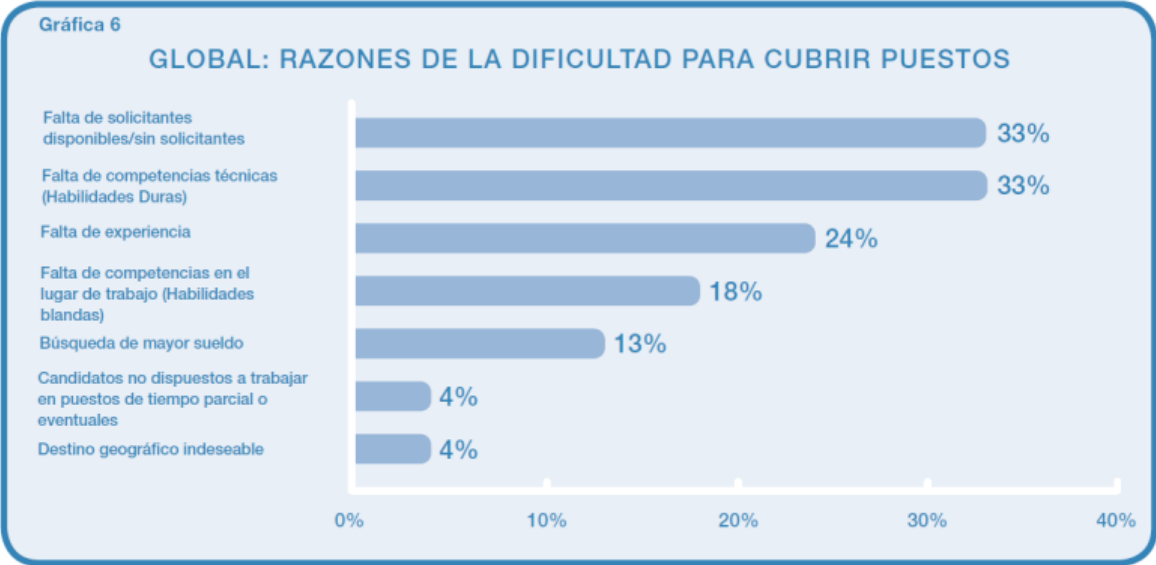
- c) Socios de la organización: Si los altos ejecutivos de las organizaciones hicieran sentir, o trataran a los empleados como socios, ellos sentirían un mayor compromiso hacia la empresa. Los empleados invierten su esfuerzo, dedicación, compromiso, riesgo, lealtad etc, con la esperanza de recibir algo de la inversión, tales como buenos salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional. Es obvio que el empleado espere recibir algo gratificante, que por lo menos cubra o supere las expectativas de lo invertido, para que la tendencia de parte del empleado se mantenga o aumente su inversión. (Chiavenato, 2002)

Sin duda esta situación referente al talento, refleja un reto para los especialistas en el factor humano ya que las exigencias del mercado y el crecimiento económico global exigen mayores capacidades, mayor talento y al parecer el mercado laboral no cuenta con suficiente material humano para cubrirlo, por lo tanto los pocos que cumplen con las características requeridas, serán más selectivos al momento de elegir donde trabajar, lo que sin duda presenta otro reto para las áreas de recursos humanos, ya que deberán desarrollar mejores estrategias de reclutamiento, retención y desarrollo que ayuden no solo a atraer el talento sino también a formarlo dentro de la empresa.

En forma similar, esta falta de talento obliga a las organizaciones a adoptar una nueva mentalidad respecto al desarrollo de talento, ya que la nueva tendencia es la mejora de las habilidades de sus empleados existentes y el desarrollo de candidatos.

De acuerdo a la encuesta realizada por Manpower (2012) los encargados de integrar talento en las organizaciones en todo el mundo, mencionan diferentes complicaciones que enfrentan para cubrir los puestos, entre ellas, sueldo, factores geográficos, organizacionales, etc., pero una de las principales causas es la falta de capacidades técnicas (Habilidades duras) de la fuerza laboral, tanto para puestos profesionales como para puestos operativos, y estas incluyen desde el

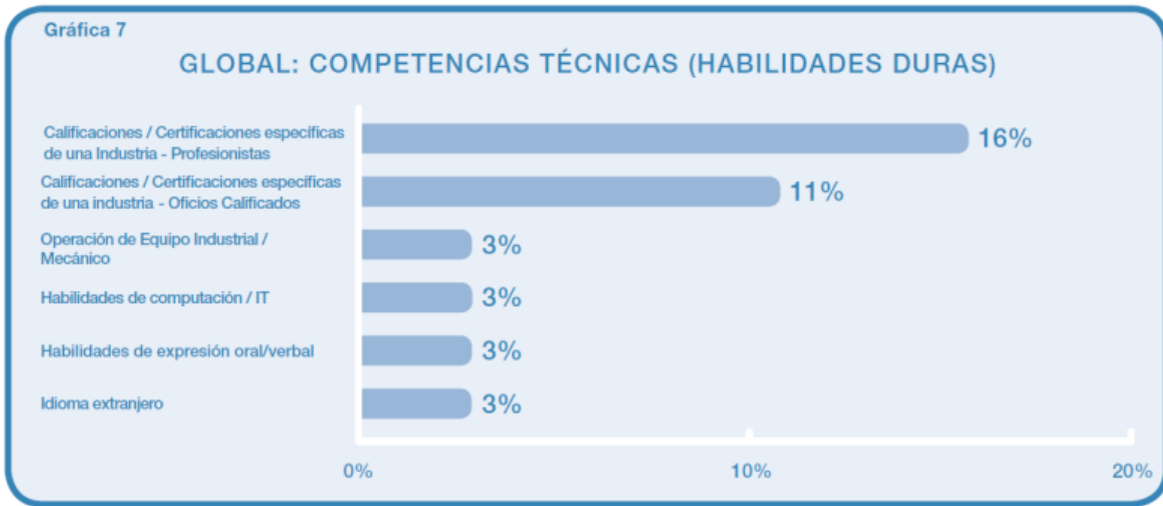
manejo de idiomas, manejo de sistemas, maquinarias, dominio de técnicas, normas, etc. Y en menor medida, pero en una cantidad importante, se refieren a la falta de habilidades blandas, las cuales se refieren a aspectos como habilidades de interacción, interpersonales, entusiasmo, motivación, etc.



Grafica 1: Razones de la dificultad para cubrir puestos (Manpower 2012).

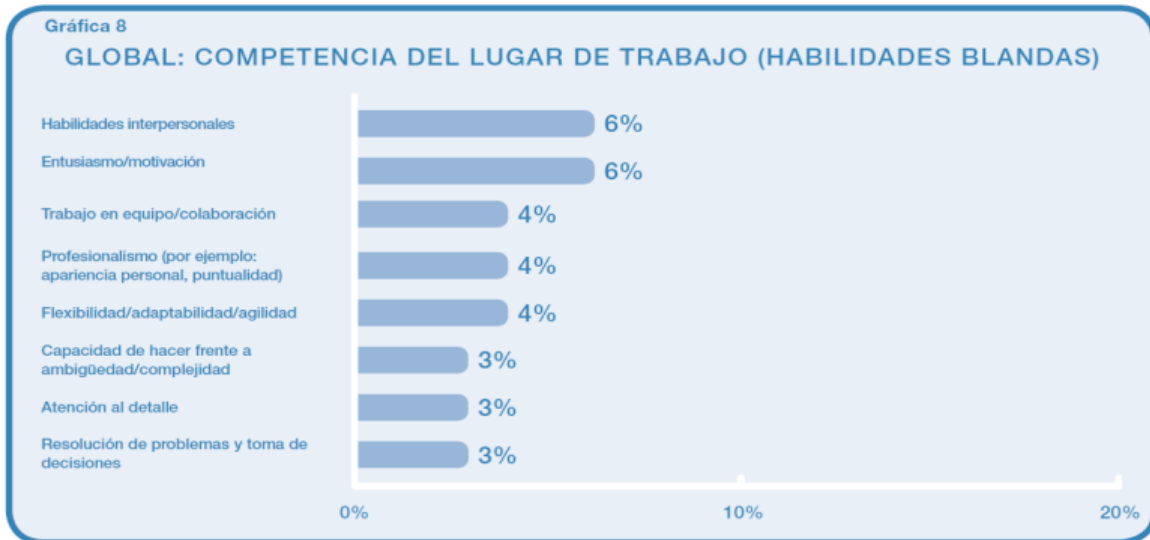
Comúnmente la falta de habilidades técnicas o duras, está relacionada en su mayoría a aspectos académicos, como títulos, certificaciones (ISO, IT, Toefl), actualizaciones, grados de estudio etc., y estas son especificados en las descripciones de puesto las cuales están diseñadas de acuerdo a las necesidades de las operaciones tanto específicas como globales.

Otro porcentaje que influye en esta estadística, es el referente a puestos que requieren una especialización técnica, como operación de equipos específicos, programaciones complejas como PLC's, mantenimiento de equipos sofisticados, etc. Así como aspectos como manejo de idiomas, programas básicos de computación y aspectos de expresión verbal necesarios para desempeñar un puesto específico.



Gráfica 2. Encuesta sobre escasez de talento (Manpower 2012).

Por otro lado, las habilidades blandas, las cuales suelen ser un tanto subjetivas, sobretodo en su medición y cuantificación, impactan también actualmente en la escases de talento, figurando como las principales aspectos de habilidades interpersonales, motivación, comunicación efectiva, adaptabilidad, entre otras.



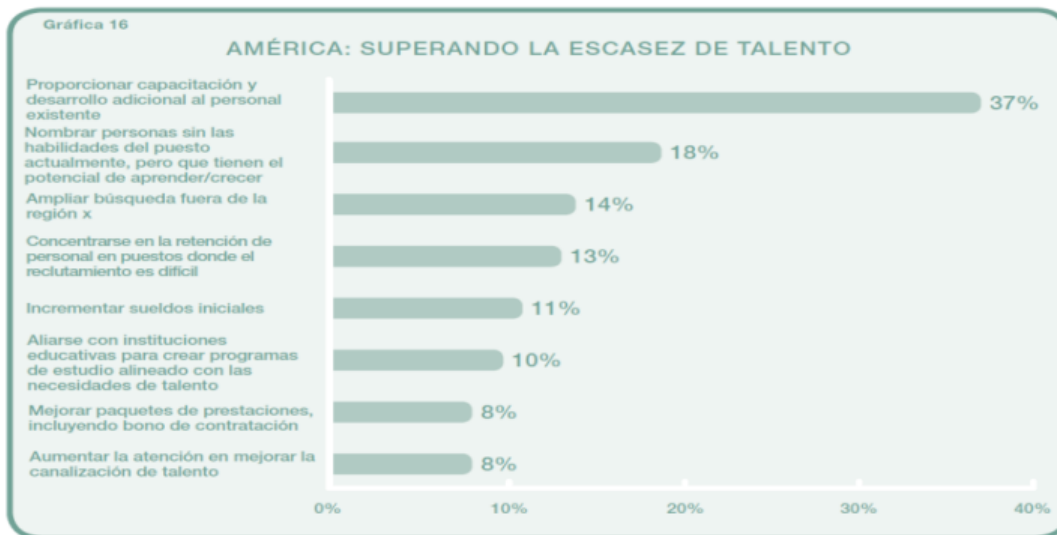
Gráfica 3. Gráfica sobre escasez de talento, (Manpower 2012).



Gráfica 4. Encuesta sobre escasez de talento (Manpower 2012).

Dentro de la misma encuesta realizada a los reclutadores, se les cuestionó sobre las estrategias que han aplicado para contrarrestar este fenómeno, y se encontró que muchas de ellas no han aplicado planes de acción y solo algunas han puesto manos a la obra para trabajar con este aspecto, obteniendo tres principales acciones:

- Uno de cada cuatro empleadores (25%) proporciona activamente mayor capacitación a los que ya son miembros de su equipo; de los países con mayor incidencia de esfuerzos impulsores de capacitación y desarrollo incluyen a México (49%)
- La segunda estrategia más común para enfrentar la escasez de talento, es expandir la búsqueda de candidatos fuera de la región (otros países)
- En tercer lugar está el nombramiento de personas que no tienen actualmente las habilidades para el puesto, pero que muestran potencial de aprender y crecer, encontrar individuos que puedan “aprender a aprender”



Gráfica 5. Encuesta sobre escasez de talento (Manpower 2012)

Cabe mencionar que en un número reducido, se encuentran empresas que logran prevenir estas problemáticas de escases de talento dando prioridad al desarrollo de habilidades internas y dirigiendo su atención en la retención de los empleados en los puestos donde el reclutamiento es difícil; en vez de concentrarse en el reclutamiento externo, siendo este quizá la mejor estrategia para evitar verse afectados por la falta de talento.

Sin duda con estos datos que nos evidencian el contexto laboral actual, se puede identificar una necesidad latente de contar con sistemas que ayuden a desarrollar el talento, no únicamente dentro de las organizaciones, sino incluso desde los procesos educativos y culturales.

Para tal efecto, se hace necesario identificar herramientas que ayuden a establecer parámetros claros y medibles para identificar, ordenar, clasificar y separar las diferentes habilidades que un trabajador requiere para llevar a cabo una actividad específica de manera efectiva. Las herramientas de diagnóstico y medición tradicional como los test psicométricos, se perciben como insuficientes hoy en día, por lo que es necesario recurrir a otros métodos buscando ser más efectivos y exactos en la medición de habilidades.

3.4.- MODELO DE COMPETENCIAS

Una herramienta que en la actualidad se ha convertido en una base importante de los procesos de diagnóstico en el mundo laboral son las competencias laborales, las cuales más allá de estar de “moda” si se gestionan de manera correcta pueden traer beneficios interesantes en la gestión de los Recursos Humanos.

En la actualidad podemos encontrar variadas definiciones sobre competencias laborales.

A continuación se señalan las principales definiciones sobre competencia laboral: National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) 1986: En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.

En este sistema se han definido cinco niveles de competencia que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro.

CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral) define competencia laboral como "capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo (Vargas, 2004).

Se encuentra otra definición que dice que la competencia es la "Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un

determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad." (Tamayo, 2003).

Mertens, (2000) nos dice que la competencia es la "Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer."

Irigoín y Vargas, (2003) coinciden en la definición como "La capacidad real del individuo para abordar todas las tareas que componen un lugar de trabajo (*workplace*). Los cambios nos obligan a focalizar más en las potencialidades del individuo para movilizar sus capacidades y desarrollar su potencial en concreto y desarrollar situaciones laborales". La competencia laboral es "la habilidad para desempeñarse conforme a los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a demandas cambiantes".

Otra definición la describe como la "Capacidad objetiva de un individuo para resolver problemas, cumplir actos definidos y circunscriptos". El hecho de disponer conocimientos y aptitudes o de emplearlas con un propósito para expresar una capacidad que manifiesta un dominio exitoso sobre determinadas tareas o situaciones problemáticas (Fröhlich, en Cocca, 2003).

Las competencias aluden a las capacidades adquiridas (conocimientos, actitudes, aptitudes, perspectivas, habilidades) mediante procesos sistemáticos de aprendizajes que posibilitan, en el marco del campo elegido adecuados abordajes de sus problemáticas específicas, y el manejo idóneo de procedimientos y métodos para operar eficazmente ante los requerimientos que se planteen (Lafourcade, en Cocca, 2003).

Algunos autores la consideran una capacidad (Moore, en Irigoín y Vargas, 2003; Pissinati, 2002; Brien, en Cocca, 2003; Argudelo, 2002; Bertrand, 2002, etc.)

algunos otros la definen como una habilidad (Ansorena, 1996) o una operacionalización, es decir, la ven de manera mecánica, por ejemplos las siguientes definiciones:

Competencias: Operaciones mentales, cognitivas, socio afectivas y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades específicas para el ejercicio profesional (Brum V. J y M. R Samarcos Júnior, 2001).

La competencia laboral es “la operacionalización, en situación profesional, de capacidades que permiten ejercer convenientemente una función o una actividad”. (AFNOR, en por Irigoín y Vargas, 2003).

Competencia profesional: Es la operacionalización, en situación profesional de capacidades que permiten ejercer convenientemente una función o una actividad (Briascó, 2001).

Otra tendencia de la definición es considerarla un conjunto de atributos, a continuación se plantean algunos ejemplos:

Una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea. (Provincia de Quebec en Vargas, 2004).

Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad Demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.(Según la resolución ministerial 21/99 del CETSS)

El conjunto de saberes (saber, saber hacer, saber estar y saber ser – conocimientos, procedimientos y actitudes) combinados, coordinados e integrados

en el ejercicio profesional". El dominio de estos saberes le "hace capaz" de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional (Tejada, 1999).

"La competencia profesional es una combinación de conocimientos, *know-how*, experiencias y comportamientos que se ejercen en determinado contexto; es constatable cuando se debe aplicar en situación profesional y es validable a partir de ella" (Zarifian, 1999).

Competencia es el "conjunto de comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la organización tiene interés en desarrollar o reconocer en sus colaboradores de cara a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa".(Alamillo y Villamor, en Bolívar, C. 2002:).

Otros autores también la ven como conjunto o combinación (LeBoterf, en Irigoín y Vargas, 2003; Rojas, en Irigoín, Boyatzis, 1982; Ravitsky, 2002, etc.).

Otra tendencia, es considerarla un sistema de atributos en estrecha vinculación, se ve de una manera holística y dialéctica de comprender esta definición más compleja y completa (Cejas y Pérez, 2003). A continuación se presentan ejemplos:

"Una competencia, es un sistema de conocimientos, conceptuales y de procedimientos, organizados en esquemas operacionales y que permiten, dentro de un grupo de situaciones, la identificación de tareas - problemas y su resolución por una acción eficaz" (*performance* = actuación) (Tremblay, 1994).

"La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Este, ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el

contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente" (Gonzci en Vargas, 2004).

Después de analizar los diferentes conceptos e ideas de los diferentes autores, se podría definir la palabra competencias, orientada al contexto de modelos de gestión de recursos humanos como: Capacidad, habilidad, aptitud o actitud que permite desempeñar una función específica de manera efectiva. Si bien se pudieron analizar una gran variedad de conceptos propuestos por los estudiosos en el tema, se puede concluir que todos coinciden en que las competencias son aquellos aspectos referentes a la persona, que le ayudan a ejecutar tareas y roles específicos de manera eficiente.

El concepto de competencia, adaptado a la creación de un nuevo modelo de gestión del talento, cubre la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos que una persona posee (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo laboral. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser, querer hacer) 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.

En otras palabras, las competencias se refieren a un "saber hacer en contexto". Por ello, la competencia se demuestra a través de los desempeños de una persona, los cuales son observables y medibles y, por tanto, evaluables. "Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana"

Por lo tanto, basado en los aprendizajes anteriores, se pueden proponer las principales características de las competencias para tratar de sesgar su

orientación y aportación a la creación del nuevo modelo integral de gestión de talento:

- a. Es personal, es decir, está presente en todos los seres humanos. Esta condición se observa inclusive en nuestro lenguaje cotidiano cuando decimos que “aquella persona es muy competente...”; lo mismo no ocurre con respecto a los objetos, que aunque son muy útiles no son “competentes”.
- b. Existen dos principales tipos de competencia, en las cuales se basará el nuevo modelo, estas son: “Técnica y de Liderazgo Competencia Técnica: Son aquellas habilidades, conocimientos, disciplinas relacionadas con las áreas de negocio y que son adquiridos a lo largo de nuestra formación, son aquellos conocimientos orientados a lo técnico, como por ejemplo manejo de programas, sistemas, equipos, etc.
 - Competencias de liderazgo: Cualidades, Actitudes, Conductas, Principios, estilos, relacionadas con desempeños superiores requeridos para realizar una función específica.
- c. La competencia siempre está referida a un ámbito o un contexto en el cual se aplica. En la medida en que el contexto o situación de referencia es más delimitado, es más fácil caracterizarla. Por ejemplo, es más sencillo delimitar qué sería un “Gerente competente” que un “Asociado competente”.
- d. La competencia representa potenciales que siempre son desarrollados en contextos de relaciones disciplinares significativas.
- e. Las competencias 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.
- f. Están asociadas la aplicación de conocimientos y habilidades, 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.
- g. Se basan en la combinación de conocimientos y habilidades aplicadas y adaptadas a un contexto específico.

- h. Las competencias se definen a partir de las actividades que cada puesto debe cumplir.

Como se puede observar, la inclusión de las competencias en un sistema de diagnóstico es de gran utilidad ya que aporta aspectos que no pueden ser identificados con otras herramientas como las psicometrías por ejemplo. De acuerdo a las diferentes definiciones y a la información antes analizada en torno a las competencias, se pueden identificar los siguientes beneficios que estas traen al ser incorporadas al sistema de talento de una organización.

3.4.1.- Beneficios del enfoque a competencias

- Ayudan a mejorar la estrategia de negocio
- Bien gestionado ayudan a maximizar el rendimiento individual y como consecuencia el colectivo
- Identifican el nivel de fortalezas requeridas y determinan los objetivos de desarrollo personal con un plan de acción específico y estructurado
- Permite recibir y dar una retroalimentación más objetiva y clara
- Permite conocer capacidades que se mantenían pasivas
- Mejora el nivel de competencia
- Crea una cultura de desarrollo y crecimiento que es benéfico para el trabajador en un contexto laboral y personal
- Se le facilita al empleado la obtención de herramientas que le permitirán ser más competitivo en todos los ámbitos de su vida.
- Ayudan a mejorar el rendimiento, el desempeño, la productividad
- Ayudan a identificar los conocimientos, capacidades y actitudes de los equipos de trabajo
- Mejoran la capacidad de gestión y solución de problemas
- Ayudan a definir una ruta de desarrollo clara para cada trabajador

El enfoque a competencias incluido en un sistema de diagnóstico y gestión del talento humano, nos ayuda a identificar y desarrollar de una manera más fina las

habilidades, actitudes, disposición y conocimientos del trabajador desempeñando un puesto específico.

3.4.2.- Diferentes enfoques de competencias laborales

Existen muchos artículos informales que hablan de competencia, e incluso un gran número de ellos se refieren a una amplia variedad de modelos de competencia, sin embargo la mayoría de los autores y artículos encontrados en la red hablan principalmente de 3 modelos teóricos que se han investigado de manera seria desde el surgimiento de este concepto:

- a) El Modelo Funcional desarrollado por Sydney (1988)
- b) El Modelo de Competencias Genéricas de William Byham (1982)
- c) El Modelo de Competencias Distintivas de David McClelland (1973)

Por lo general se asocian las competencias a los modelos clásicos denominados Conductista, Funcional y Constructivista, y actualmente son usados por la mayoría de los autores; comúnmente se relacionan de la siguiente manera:

- a) Modelo Funcional

Este modelo permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas. Asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

El Análisis Funcional es una técnica de análisis de puesto de trabajo desarrollada en el año 1955, por el Dr. Sydney A. Fine, pionero en los esfuerzos del Departamento del Trabajo en los Estados Unidos para identificar y clasificar las características de los trabajadores.

Sydney (1920-2009) Nació en Cleveland, Ohio en Octubre de 1920, graduado de Western Reserve University, obtuvo el grado de maestría en historia en la Universidad de Michigan, fue profesor de historia en la misma universidad,

escritor de varios libros y ganador en dos ocasiones del premio “Press” que otorga la universidad de Michigan además del premio al Logro distinguido.

El modelo funcionalista proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y nueva Zelanda; las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran.

Permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas. Asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

Este enfoque, desarrollado por el Dr. Sydney A. Fine ha ido evolucionando a lo largo de los años, y se utiliza internacionalmente para levantar y certificar competencias laborales (MINEDUCDIVESUP, 2003).

Básicamente, este es un proceso experimental, ya que no existen procedimientos estrictos para su realización; su construcción se realiza con los aportes de los expertos en una actividad dada. Primero, se debe analizar el campo ocupacional en estudio, se identifican claramente el objeto de acción, de conocimiento, y de empleo. El análisis funcional trabaja con una visión integradora de las competencias. Para determinar este campo hay que determinar la información que se debe recolectar, es decir en concordancia con los objetivos y las variables del estudio y se revisan todos los antecedentes que se recopilaron anteriormente.

Posteriormente, se inicia la desagregación de las funciones, partiendo de la de identificación del propósito principal de la profesión u ocupación, hasta llegar un criterio de desempeño que se puede medir. (CONOCER, 1998). El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular.

La desagregación está compuesta por los siguientes elementos:

- **Función:** Es un conjunto de actividades necesarias para el logro del propósito principal. En el *análisis funcional* se habla de *funciones* y no de *tareas* ya que las funciones son genéricas, atemporales y transferibles a muchas áreas; no así las tareas que son específicas, tienen un carácter espacial y temporal.
- **Sub Función:** Es un conjunto de actividades laborales necesarias para lograr uno o varios objetivos de trabajo. Una competencia puede tener un número infinito de sub-funciones.
- **Unidad de competencia:** Es una agrupación de funciones que se relacionan directamente con el objetivo de trabajo.
- **Elemento de competencia** se refieren a acciones, comportamientos o resultados que el evaluado debe demostrar
- **Criterio de desempeño:** Es una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral.

En general, el análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Se inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre. La elaboración del análisis funcional es muy sencilla, sin embargo debe tenerse muy clara la metodología para que no se produzcan errores.

Todos los análisis funcionales son distintos, pues cada uno, como su nombre lo indica, requiere de un análisis profundo de las funciones que el área de aplicación realiza, obteniéndose como producto final un mapa funcional, que en algunos casos se le llama árbol funcional debido a que tiene una estructura no uniforme de las ramas.

El mapa funcional, o árbol funcional, es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma de “árbol” (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas.

De hecho, las ramas del árbol son “causas” ligadas gráficamente hacia la izquierda (o hacia abajo según se haya dibujado) con sus respectivas “consecuencias”. Si se lee de abajo hacia arriba (o de izquierda a derecha) se estaría respondiendo el “cómo” una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran. En sentido contrario, de derecha a izquierda se estaría respondiendo el “para qué” de cada función que se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente.

b) Modelo de competencias genéricas

Tiene su origen en los Estados Unidos hace 40 años. Las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño (high performance) o empresas con mejores prácticas en su industria. No pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación -las supone-, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño.

Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

El modelo de competencias conductuales o genéricas, fue creado y desarrollado por William Byham (1982) Psicólogo Industrial de la universidad de Purdue. William es Cofundador y CEO de la conocida firma DDI (Dimensional Development International), junto con el Doctor Douglas Bray.

Byham obtuvo un doctorado en Psicología Industrial Organizacional de la universidad de Purdue, donde también recibió un doctorado Honoris Causa en Ciencias Sociales y adicional a esto obtuvo el grado de MS y BS de la universidad de Ohio.

El Assessment Center, también conocido como centros de evaluación es un método hoy en día muy utilizado y efectivo alrededor del mundo, principalmente enfocado a sectores industriales y niveles ejecutivos. La dinámica principal dentro de un AC es crear un ambiente simulado muy cercano a la realidad laboral, con desafíos e instrucciones precisas que ayudan a conocer de acuerdo a las competencias previamente definidas el comportamiento de los evaluados en diferentes situaciones, sus alcances, tendencias y dominio de habilidades, este método se utilizó primera vez en el ejército británico y la oficina de servicios estratégicos hoy conocida como la CIA y posteriormente fue implementado en la empresa AT&T con muy buenos resultados. Byham escribió el primer artículo de negocios en general ("Centros de evaluación para detectar los futuros directivos") sobre el método Centro de Evaluación en la Harvard Business Review, generando interés en la metodología. En 1972 fundó el congreso internacional sobre el método de Assessment Center el cual hasta hoy se lleva a cabo cada año con más de 200 profesionales de todo el mundo, siendo hoy una referencia estándar en el medio

La entrevista conductual es otra forma muy efectiva de diagnosticar competencias, basados en la premisa de que "por medio de comportamientos pasados podemos predecir acciones futuras" este método mejora notablemente la validez de las decisiones de selección. La entrevista ha sido, y sigue siendo, el instrumento más extendido y empleado dentro del campo de la evaluación psicológica, tanto en la investigación como en las distintas ramas de la psicología aplicada.

En el contexto de la evaluación conductual, la entrevista constituye una importante fuente de información que tiene como objetivo fundamental la descripción de la conducta de los sujetos y de las condiciones situacionales que rodean esta conducta; es decir la entrevista pretende aportar datos que faciliten la realización de un análisis funcional de los comportamientos sobre lo que se investiga o que se quiere modificar.

En su aplicación, suele ser el primer método de evaluación utilizado, y permite obtener la información necesaria para decidir la utilización de otros métodos de evaluación

La entrevista es un instrumento de evaluación directo, en principio alejado de los “ideales” conductuales de evaluación; sin embargo, las ventajas derivadas de su flexibilidad y de su naturaleza interactiva, así como su indudable valor para el establecimiento de una relación interpersonal entre entrevistador y cliente, han llevado a los psicólogos conductuales a estudiarla y utilizarla ampliamente.

No obstante, la entrevista conductual sigue adoleciendo de ciertos inconvenientes, derivados, principalmente, de la carencia de datos e investigación acerca de su fiabilidad y validez, y de la ausencia de tipificación de procedimientos.

c) Modelos de competencias distintivas

Este estudio data del año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era un problema de permanente preocupación. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, un profesor de Harvard muy reconocido para aquel momento, la labor investigativa sobre el tema. El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron en identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.

McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban 27 los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo

El estudio fue orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral. Se tomó como variable fundamental el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño. Después de un largo periodo de estudio se comprobó que “Hacerlo bien en el puesto de trabajo” está más ligado a características propias de la persona (a sus competencias) que a aspectos como los conocimientos y habilidades; ambos criterios utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesional (estos últimos relativamente creíbles y confiables).

Surge así la propuesta de David McClelland (1973, 1993), que buscaba identificar otras variables que predijeran el rendimiento laboral y que no estuvieran permeadas por factores adicionales como género, raza o estatus económico. Propuso que para obtener mayor nivel de predicción en los empleados era necesario observarlos directamente en los puestos de trabajo con el fin de detectar las características que los hacían eficientes; además, que se debía proponer un modelo comparativo que evaluara las características de las personas con un desempeño sobresaliente en el trabajo, frente a las características de aquellas que simplemente obtenían un rendimiento normal o por debajo del promedio.

McClelland (1973) planteó un modelo que debía seguir principios claros y definidos en función de una evaluación válida y objetiva. Para lograr identificar

esas variables que correlacionaban positivamente con un desempeño superior, propuso:

- a) Utilizar muestras representativas lo que permite comparar a las personas que han triunfado claramente en su trabajo o en aspectos interesantes de la vida con otras personas que no han tenido éxito, a fin de evaluar e identificar aquellas características personales asociadas con el éxito.
- b) Identificar las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con los resultados, en otras palabras, la medición de las “competencias” debe entrañar situaciones abiertas en las que el individuo genera una conducta determinada.

Según McClelland, en la vida real y en el trabajo rara vez se presentan condiciones como las propuestas en los tests y normalmente, el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada o lo que haya hecho en situaciones similares. La evaluación de las competencias estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo y define el puesto de trabajo en función de las características y habilidades reportadas por ellas

Con lo planteado por McClelland (1973), la evaluación de las competencias ha estado ligada a una forma de verificar lo que “realmente causa un rendimiento superior” y no la evaluación de los factores que describen de manera confiable las características de las personas en un puesto de trabajo (Moreno, 2001).

McClelland propone motivaciones básicas en el ser humano que en función de la organización se pueden definir así:

- a) Logro: orientación a mejorar el desempeño, alcanzar metas y lograr la excelencia.
- b) Afiliación: disposición a establecer relaciones estrechas y amistosas; compartir experiencias y preocuparse por estar bien con los demás; tener aceptación social.

- c) Poder o Influencia: gusto por influir en los demás; controlar y regular la vida de otros con tendencias a estar siempre en el rol de dirigir más que ser dirigido.

Luego de la propuesta hecha por David McClelland sobre el método para evaluar las características que se correlacionan positivamente con un desempeño superior, gran cantidad de autores comenzaron una exploración profunda de las competencias, definiciones, estructuras y aplicaciones que se le daría a esta nueva corriente de gestión del talento humano.

Dentro de las organizaciones la gestión del talento busca lograr un impacto planeado dentro de los objetivos, de acuerdo a las necesidades, exigencias o demandas de las mismas. De esta forma, el impacto de la creación de un sistema integral de gestión de talento se concentrará en el desarrollo de los equipos humanos, y en la conducción de los mismos (liderazgo) en las diferentes empresas que cuenten con los recursos para implementarlo. En general, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: la creación de un sistema de gestión del talento humano se concentrará esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Específicamente el Desarrollo de un sistema integral de diagnóstico y gestión de talento abordará, entre otras cosas muchos, temas de capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes que influyen en cuestiones de comunicación, conflictos entre grupos, estilos de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Definitivamente el tema de desarrollo de talento cuenta con bastante material para ser abordado, existen muchos estudios que hablan sobre este tema los cuales serán de utilidad para construir un modelo genérico de gestión del talento el cual cuente con la propiedad de ser adaptado como traje a la medida de diferentes organizaciones con necesidades y expectativas específicas.

La ciudad de Querétaro es una de las ciudades del país con mayor desarrollo industrial en México; muchas de las organizaciones que componen el sector industrial Queretano cuentan con las características necesarias para el desarrollo de este trabajo enfocado a la creación de un modelo de gestión del talento, ya que muchas de las organizaciones del sector manufacturero cuentan con la necesidad de administrar de manera efectiva el desarrollo de sus trabajadores, así como de contar con herramientas integrales que ayuden a conocer el nivel intelectual, de personalidad, técnico y de competencias de los participantes en los diferentes puestos de la organización y basados en un diagnóstico robusto poder diseñar y ejecutar planes de acción y desarrollo que impacten de manera positiva a los objetivos de las organizaciones y al desarrollo personal y profesional del trabajador.

4.- MARCO METODOLOGICO

4.1.- Hipótesis y Objetivos

Hipótesis

Los factores determinantes para la creación de un nuevo modelo de gestión del talento basado en competencias son: el entorno laboral, los factores organizacionales, la gestión del talento y el modelo de competencias

Objetivos

Generales

Identificar los factores determinantes para la creación de un modelo de diagnóstico de habilidades basado en competencias.

Particulares

- Realizar un análisis teórico-metodológico de Modelos de competencias que servirán como referencia.
- Identificar los aspectos claves en los que se debe centrar el Modelo para identificar el nivel de dominio de competencias.
- Identificar las herramientas que nos ayudaran a medir cada uno de los aspectos claves.

4.2.-Sujetos, universo, muestra.

La muestra estuvo conformada por veintisiete Gestores de Talento Humano de grandes empresas de la ciudad de Querétaro que utilicen un modelo de competencias como herramienta de desarrollo y de esta manera conocer como está conformado y cuáles son los factores y herramientas que lo componen.

4.3.- Instrumentos

Se desarrolló un instrumento orientado a identificar los aspectos más importantes a considerar para la creación de un nuevo modelo de gestión del talento basado en competencias, este instrumento consta de una encuesta enfocada a explorar los aspectos mencionados en la hipótesis:

- El entorno laboral
- Los factores organizacionales
- La gestión del talento
- El modelo de competencias

a) Descripción de la herramienta

Se diseñó una herramienta orientada a diagnosticar las necesidades de los profesionales de recursos humanos en cuanto al diagnóstico de habilidades en los empleados de una organización e identificar en primer plano los factores a evaluar y lo más importante definir las herramientas necesarias para obtener un diagnóstico fiel que permita crear una plataforma firme de la cual se generen los planes de desarrollo adecuados para que estos empleados logren potencializar sus habilidades y ponerlas en práctica dentro de sus actividades diarias, teniendo como principal objetivo el incremento de la calidad y efectividad en su área de influencia dentro de una organización.

Esta herramienta se presenta como encuesta, dividida en 7 etapas:

1. Título, objetivo y definiciones
2. Datos generales del encuestado
3. Datos de la organización
4. Entorno Laboral
5. Modelos, Herramientas y Procesos
6. Modelo de competencias
7. Comentarios Generales

Esta herramienta es autoadministrable, es decir, el encuestado, representante de una organización, la responde de manera individual respondiendo a los ítems que se presentan con opción múltiple, si bien esta encuesta la responde una persona, esta funge como representante de una organización y toda respuesta está orientada a las características de la misma.

En la primera etapa “Título, Objetivo y definiciones” se describe el objetivo de la misma el cual está orientado a conocer cuáles son los factores a considerar para desarrollar e implementar un modelo de diagnóstico basado en competencias laborales que permita la gestión y desarrollo del talento humano, se aclara la importancia de la opinión de los encuestados como profesionales de los Recursos Humanos ya que nadie mejor que ellos pueden orientar a la creación de una herramienta de este tipo.

En ese mismo apartado se define el concepto de “modelo de diagnóstico” esto con la intención de alinear el significado con todos los encuestados y que estos a su vez partan del mismo para hacer sus aportaciones a este trabajo. De la misma manera se menciona que esta encuesta es anónima y que toda información recabada es para fines académicos, específicamente para obtener información para la realización de esta investigación.

Finalmente se detallan las instrucciones de llenado describiendo a su vez el número de preguntas que componen esta herramienta. De la misma manera se agradece la colaboración de los encuestados ya que la información que proporcionaron fue de suma importancia para la obtención de los resultados.

En la segunda etapa “Datos generales del encuestado” se pretende conocer la información general de los encuestados, los cuales son importantes para identificar el nivel académico, posición jerárquica dentro de la organización que representa, su edad y años de experiencia en el área de recursos humanos; en general estos datos son relevantes para identificar el grado de dominio, experiencia, trayectoria e influencia en la organización, y a su vez el conocimiento general que pueden tener en esta área; si bien los años de experiencia, nivel o grado educativo no siempre definen la efectividad de una operación, si nos pueden mostrar una tendencia de mayor dominio de los temas planteados en este proyecto. Es decir, al estar durante largo tiempo en contacto con las diferentes variables que se presentan en esta área, es más probable que identifiquen con más facilidad las ventajas y desventajas de los sistemas existentes y posean una expectativa más clara de las necesidades actuales para obtener mayores resultados.

Para la Tercera etapa, “Datos de la organización” se busca identificar el tipo de organización encuestada, es decir las características de las empresas participantes en este estudio, cómo se encuentran clasificadas de acuerdo a su actividad o giro, origen de capital y magnitud, con la intención de delimitar las características de las organizaciones en las cuales se centrará este estudio, y las cuales serán definidas como “Organizaciones muestra”. De la misma manera, es importante conocer cuáles son los retos que este tipo de organizaciones afronta en la actualidad y por consecuencia, que habilidades y capacidades requiere en su personal para responder a las expectativas del mercado.

Este modelo de diagnóstico será más efectivo en organizaciones que poseen una plataforma robusta en temas de desarrollo, es decir, organizaciones competitivas en el mercado en el que participan, que cuentan con especialistas en temas de talento, modelos establecidos, herramientas de desarrollo, un grupo de líderes con conocimientos generales del tema y definitivamente una necesidad de administrar de manera efectiva el desarrollo de sus trabajadores, así como de potencializar sus herramientas, si bien esta necesidad puede ser general en todas las organizaciones, es importante asegurar que cuenten con esta plataforma antes

mencionada para que la creación de un nuevo modelo de diagnóstico impacte de manera positiva dentro de su estructura.

En relación con lo anterior, la cuarta etapa “Entorno laboral” nos ayudará a conocer y comprender el contexto actual que viven las organizaciones así como considerar las características de las empresas participantes en este estudio, es decir, las que participan en la encuesta y en la aplicación del modelo; se describirá cómo se encuentran clasificadas de acuerdo a su actividad o giro, origen de capital y magnitud, con la intención de delimitar las características de las organizaciones en las cuales se centrará este estudio, y las cuales serán definidas como “Organizaciones muestra”. De la misma manera, es importante conocer cuáles son los retos que este tipo de organizaciones afronta en la actualidad y por consecuencia, que habilidades y capacidades requiere en su personal para responder a las expectativas del mercado.

En la quinta etapa “Modelos, Herramientas y Procesos” se orienta al conocimiento específico de la estructura del área de recursos humanos en la organización encuestada, intentando identificar si existe un especialista encargado de cada una de las áreas clave, de la misma manera conocer si la organización cuenta con herramientas de medición del desempeño, identificación de objetivos por puesto, medición de habilidades intelectuales, competencias laborales, impacto del liderazgo, trabajo en equipo, métodos de movimiento interno de personal, descripción de puestos, clima laboral, etc. La intención es conocer con que herramientas cuentan y de qué manera están identificando las necesidades de desarrollo en su personal así como en qué áreas muestran más necesidad. Todos estos elementos revisados son de gran importancia para generar un diagnóstico robusto de las necesidades de desarrollo y muestran una realidad del momento que se vive en cada organización así como del punto de partida para complementar la estructura de desarrollo que poseen en este momento.

Uno de los puntos clave de este trabajo se explora en la sexta etapa “Modelo de competencias” el cual se enfoca en factores como la influencia del nivel educativo de los empleados de una organización en su desempeño y la capacidad de desarrollo, de la misma manera temas de personalidad, habilidades intelectuales,

aprendizaje, dominio técnico, dominio de competencias específicas del puesto, participación de los líderes en aspectos de desarrollo y los modelos de competencias utilizados de acuerdo a los más comunes como Lominger, DDI y Martha Alles. El conocer que herramientas orientadas a competencias manejan las organizaciones, permite conocer con más precisión el tipo de diagnóstico en el cual basan sus procesos de evaluación, evidentemente mientras más herramientas correctamente aplicadas, es más sencillo complementar sus modelos adaptándolos a las necesidades específicas de sus operaciones. De la misma manera identificar en que procesos se están utilizando, las ventajas y desventajas de contar con esas herramientas, y a su vez las ventajas y desventajas de no contar con las otras herramientas.

Por último en la parte final de la herramienta se pretenden identificar los principales indicadores que son impactados con el uso de este tipo de herramientas, en especial aquellos que aportan a los resultados globales de la organización en temas de “gente” como Rotación, retención, clima laboral, liderazgo, trabajo en equipo, calidad, etc.

5.- RESULTADOS

Interpretación de graficas

Con la intención de conocer que modelos y herramientas de desarrollo se utilizan hoy en día en las organizaciones y de la misma manera que necesidades en este tema enfrentan los profesionales en Recursos Humanos, se encuestaron 27 personas que ocupan puestos en áreas estratégicas de recursos humanos, desarrollo y talento, enfocando la encuesta principalmente en el sector industrial manufacturero obteniendo los siguientes resultados:

Los resultados que se presentarán se encuentran en cinco bloques diferentes:

5.1-Datos generales del encuestado

5.2.-Datos de la organización

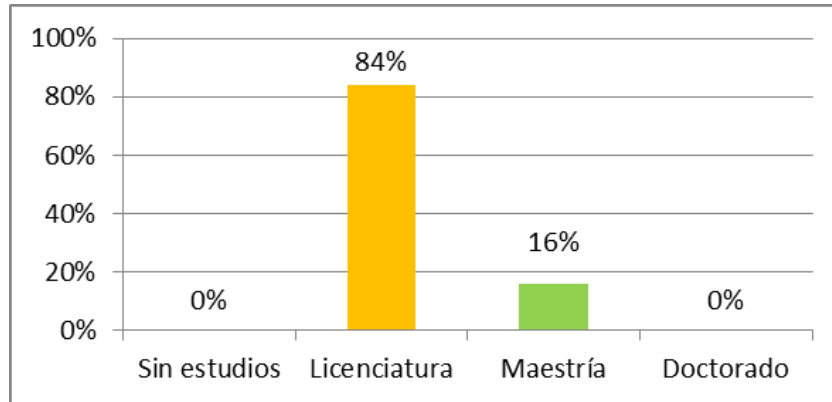
5.3.-Entorno Laboral

5.4.-Modelos, Herramientas y Procesos

5.5.-Modelo de competencias

5.1.-Datos generales del encuestado

A continuación se muestra la información general de los encuestados, los cuales son importantes para identificar el nivel académico, posición jerárquica dentro de la organización que representa, su edad y años de experiencia en el área de recursos humanos



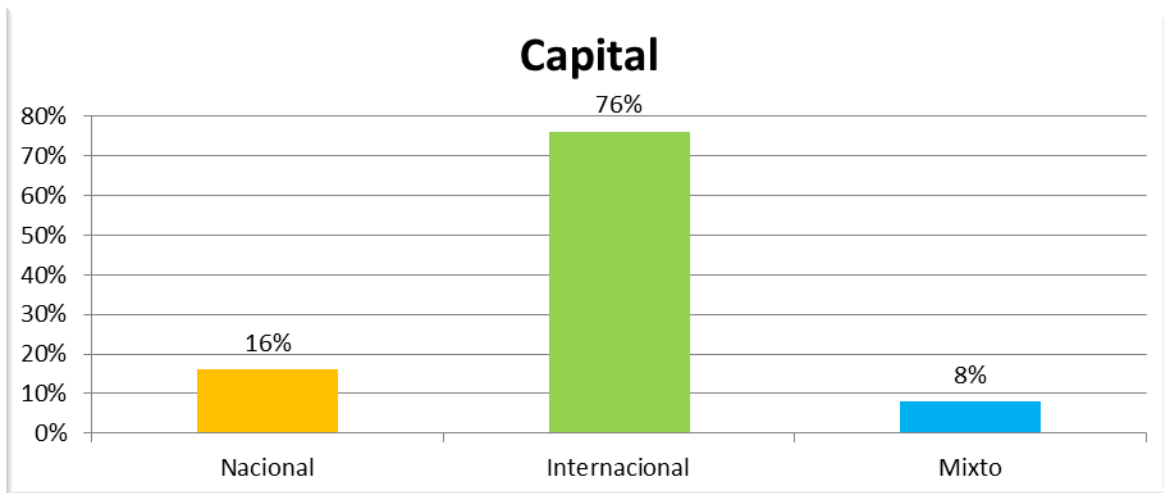
Grafica 6: Datos Generales del encuestado

La encuesta fue dirigida a profesionales de los recursos humanos, específicamente a aquellos encargados de las áreas de talento y desarrollo, ocupando diferentes niveles jerárquicos dentro de las organizaciones, desde coordinaciones hasta puestos gerenciales teniendo todos en común ser los responsables directos de las áreas antes mencionadas.

Uno de los aspectos importantes para asegurar una buena gestión de los recursos en una organización, es contar con profesionales en el tema, estos pueden ya sea en un área de especialidad o una genérica; si bien la experiencia y la práctica hacen al experto, la parte de formación educativa juega un papel fundamental para los resultados obtenidos. En relación a esto; del total de los encuestados, el 84% cuentan con un nivel académico de licenciatura y un 16% grado de maestría, ninguno de los encuestados se encuentran sin estudios profesionales. Lo que la herramienta arroja es que el 100% de los encuestados cuentan con una formación académica profesional, si bien no todos con una especialización, si poseen una formación que les permite llevar a cabo su rol dentro una organización.

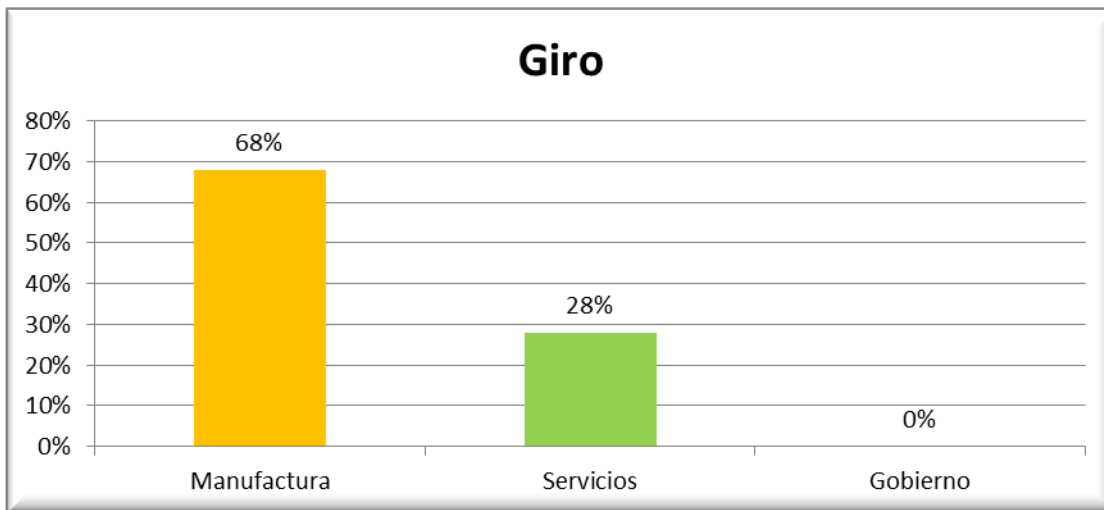
5.2.-Datos generales de la organización

Se muestra el tipo de organizaciones encuestadas, es decir las características de las empresas participantes en este estudio, cómo se encuentran clasificadas de acuerdo a su actividad o giro, origen de capital y magnitud, con la intención de delimitar las características de las organizaciones en las cuales se centró este estudio, y las cuales se definieron como “Organizaciones muestra



Grafica 7: Datos Generales de la Organización

La mayoría de las empresas encuestadas están integradas por capital internacional, es decir inversión extranjera con un 76%, empresas nacionales forman un 16% y solo el 8% cuentan con un capital mixto; este factor implica en un inicio que la mayoría de las grandes organizaciones en la ciudad de Querétaro son de capital extranjero, lo que supone formas distintas de cultura, métodos, tecnología e ideologías, las cuales deben ser adaptadas al contexto socio cultural de México. Sin duda la ciudad de Querétaro muestra hoy en día una creciente tendencia de ciudad industrial muy enfocada al giro manufacturero; el 68% de las organizaciones encuestadas pertenecen a este giro, las cifras restantes corresponden al sector de servicios con un 28% y el 4% restante corresponde a otros sectores.



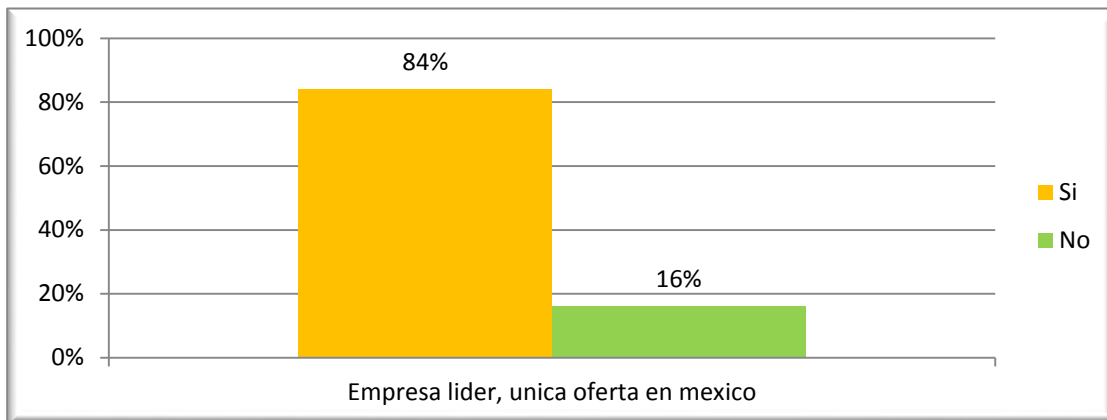
Grafica 8: Giro de la empresa

Con estos datos se pueden identificar una serie de variables a las que los especialistas en recursos humanos se enfrentan día a día en el tema de gestión del recurso humano en sus diferentes ámbitos; uno de ellos es la diversidad cultural la cual sin duda tiene mucho peso al definir la personalidad de una organización, así como sus usos y costumbres y por lo tanto las expectativas que esta tendrá en aquellas personas que pretendan laborar en ella. Otro punto importante es el nivel de especialización no solo en aspectos técnicos, si no en aspectos conductuales y de habilidades de liderazgo, autodesarrollo, interacción y enfoque hacia el desarrollo, esto sin duda complica la búsqueda de talento en México y exige cada día más herramientas y especialistas para identificar y desarrollar talento.

De acuerdo a un artículo publicado por la revista Forbes en febrero de 2014, basado en el "Estudio Saratoga 2013/2014 región Latinoamérica", presentado por PwC , la búsqueda de talento en México tiene un costo de 324 dólares, y se tarda una media de 29 días en cubrir una vacante; sin duda las variables antes mencionadas influyen en esta estadística. Lo cierto es que el talento no se da en los árboles, cada vez es más difícil, más caro y más tardado para las empresas encontrar, seleccionar y contratar a las personas indicadas para determinados puestos

Son los mismos directores generales de las empresas (CEO) quienes reflejan esta realidad; de acuerdo con la última encuesta a CEO, realizada por PwC; a 63% de ellos les preocupa la disponibilidad de talento con las competencias clave que requieren y 58% de ellos están preocupados por los crecientes costos de mano de obra en

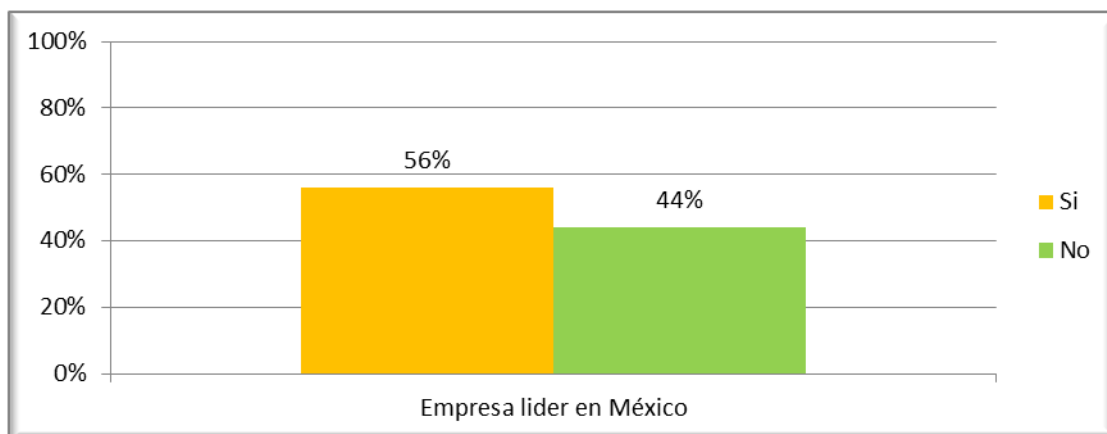
economías emergentes. Los costos del talento van en aumento, pues en el estudio anterior (2012-2013), el costo por seleccionar y contratar a una vacante en México era de 298 dólares y sólo tardaba 15 días el proceso (estudio 2009-2010).



Grafica 9: Empresa líder, única oferta en México

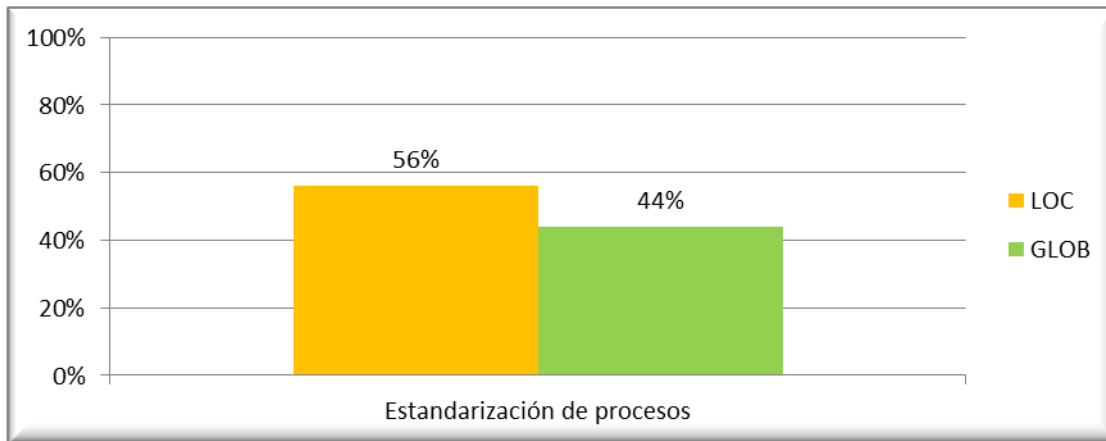
5.3.- Entorno Laboral

Continuando con las organizaciones encuestadas, es de destacar que el 84% de ellas son empresas líderes en México de esas el 64% son líderes mundiales en su ramo; por lo que su nivel de exigencia y expectativa es alto al igual que su necesidad de contar con talento en sus diferentes áreas ya que de las empresas encuestadas, un 84% son organizaciones exportadoras y el 94% cuentan con certificaciones de calidad de acuerdo a su giro.



Grafica 10: Empresa líder en México

Un tema interesante, tomando en cuenta que en su mayoría son empresas transnacionales, es la manera de administrar sus procesos, es decir, ¿se siguen procesos estandarizados? O ¿se da la libertad de adaptarlos de acuerdo al contexto y cultura del país?, esto se refiere a aspectos como días laborales y feriados, sindicatos, políticas de desarrollo, jerarquías, horarios, compensaciones, etc. Y es que este tema es sin duda medular para definir no solo la cultura y personalidad de una organización si no también el perfil de empleados que requiere y el tipo de complejidades que enfrentará a lo largo de su existencia, ya sean legales, comerciales o de recursos tanto materiales como humanos.



Grafica 11: Estandarización de procesos de manera local o Global

De las empresas encuestadas, el 56% cuentan con procesos estandarizados de manera local, es decir, parten de una base global y la adaptan al contexto de nuestro país; el 44% restante está gerenciado por una estandarización global, es decir, la mayoría de sus procesos no son flexibles y las decisiones claves el negocio son tomadas en el país de origen.

Sin duda estas dos formas de dirección empresarial generan una serie de perfiles muy distintos entre ellas, uno de ellos por ejemplo es el estilo de Fit cultural o ADN del personal, es decir, mientras que en una los empleados tienen la libertad de modificar, adaptar, crear y proponer, en el otro esquema únicamente deben seguir procesos y metodologías poco flexibles.

Otra parte importante de las organizaciones es la gestión de los recursos humanos, y esto parte desde su tipo de planeación y distribución del área y desde luego de la calidad de los profesionales que la gestionen; existen organizaciones que manejan todos los temas referentes al recurso humano en una misma área y otras que tienen divididos los sectores incorporando especialistas en cada uno de ellos buscando tener mayor impacto, control y efectividad en los mismos.

Cada empresa tiende a utilizar la estructura empresarial que se adapte mejor a ella; no hay una manera absolutamente correcta o incorrecta para estructurar un negocio. Si una estructura en particular es ventajosa o desventajosa para una empresa depende del tipo de negocio, estrategia de la empresa, su objetivo del mercado y el estilo de la gestión.

5.4.-Modelos, Herramientas y Procesos

Aquí se logró conocer la estructura del área de recursos humanos en las organizaciones encuestadas, intentando identificar si existe un especialista encargado de cada una de las áreas clave, de la misma manera conocer si las organizaciones cuentan con herramientas de medición del desempeño, identificación de objetivos por puesto, medición de habilidades intelectuales, competencias laborales, impacto del liderazgo, trabajo en equipo, métodos de movimiento interno de personal, descripción de puestos, clima laboral, etc.



Grafica 12: División de áreas del departamento de Recursos Humanos

Se puede concluir que las organizaciones grandes, de capital internacional o mixto, líderes en su ramo, tienden por lo general a dividir sus áreas de recursos humanos, ya que de las empresas encuestadas el 80% divide sus áreas de recursos humanos, por lo general el objetivo de la división de recursos humanos es obtener una mejor calidad y foco en cada una de las áreas, por lo general las áreas de recursos humanos que forman parte de las estructuras Incluye atracción de talento o reclutamiento y selección, desarrollo humano u organizacional, capacitación, compensaciones, nóminas, manejo de las relaciones laborales colectivas y en ocasiones y de manera cada vez más común un área de comunicación interna.

Dentro de estas áreas, la que tiene relación directa con el tema de esta investigación es la de Desarrollo Organizacional, ya que por lo general aquí se concentra la gestión y desarrollo del talento humano, así como las herramientas de diagnóstico y administración del mismo. Pero ¿cuál es la importancia de un área especializada en este tema?

El desarrollo organizacional se puede definir como el uso de recursos organizacionales para mejorar la eficiencia y expandir la productividad. Puede ser usado para resolver problemas dentro de la organización o como manera de analizar un proceso y encontrar una manera más eficiente de hacerlo. Implementar el desarrollo organizacional requiere una inversión de tiempo y dinero, pero cuando se logra entender su importancia, esos costos pueden ser justificados.

Las organizaciones necesitan adoptar una nueva forma en su estructura y herramientas, necesitan aprender a cambiar. El Desarrollo Organizacional surgió con el propósito de llevar a cabo cambios para mejorar la efectividad organizacional mediante el involucramiento de todo el sistema a partir de la aplicación de la ciencia de la conducta, la psicología social, los trabajos del adiestramiento de laboratorio y la dinámica grupal mediante la retroinformación de resultados de encuestas.



Grafica 13: Cuentan con un especialista en Desarrollo Organizacional

Como podemos ver, de acuerdo con las definiciones de los expertos, el Desarrollo Organizacional cada día cuenta con mayor tramo de responsabilidad y existe mucha expectativa en los resultados y aportaciones que este puede traer a una organización; durante la investigación de este documento, de las organizaciones que formaron parte del estudio, solo el 36% cuenta con un especialista en desarrollo orientado a la gestión del desarrollo de los empleados y de la administración de herramientas de diagnóstico y desarrollo para el óptimo uso de los recursos intelectuales y humanos en beneficio de la operación.

No hay que perder de vista, que este tipo de estructuras complejas en las que se invierte en un área especial de desarrollo organizacional, tiene entre sus principales objetivos crear una ejecución correcta en cada uno de los puestos clave de una organización, orientando esto a la obtención de resultados de negocio y mejor efectividad en todos los aspectos, todo esto por medio de gestión del cambio, desarrollo de habilidades, diagnóstico, mejor toma de decisiones y por supuesto desarrollo de talentos a largo plazo, lo que implique menor inversión y mejor aprovechamiento de esos recursos.

Al hablar de menor inversión no es referirse a menor calidad, sino más bien a ser más contundentes, mas intencionales a la hora de invertir en desarrollo y la única forma de lograrlo es contando con sistemas que nos ayuden a identificar de manera clara y practica en qué áreas de desarrollo se debe invertir y que beneficios a los indicadores de un negocio se verán beneficiados con esto, quizá el hecho de que la mayoría de las organizaciones, en este estudio por ejemplo el 64%, no tengan un área especial dedicada al desarrollo, disminuye el impacto del mismo en el negocio, lo que provoca que muchas organizaciones decidan apostar en invertir en este tema, por ejemplo; hoy en día en México las empresas invierten poco en capacitación de su talento, respecto a otros países desarrollados

En la actualidad, México invierte 300 dólares al año por empleado en capacitación, mientras el promedio en Latinoamérica es de 347 dólares. EU es el que más invierte en este rubro, con 526 dólares al año por empleado, mientras Asia es la región que menos inversión tiene por empleado, con 192 dólares.

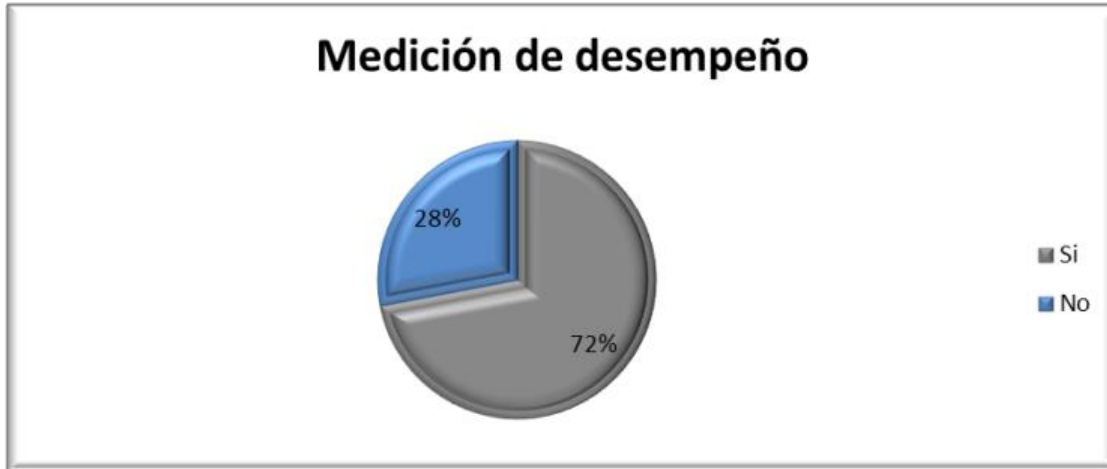
Dentro del artículo publicado por la revista Forbes en febrero de 2014, basado en el “Estudio Saratoga 2013/2014 región Latinoamérica”, presentado por PwC, se incluye el testimonio de Amaia Ramírez, Gerente de Consultoría de PwC México en el cual menciona que ante los crecientes retos, el área de Capital Humano se debe posicionar como área estratégica dentro de las organizaciones y dar resultados respondiendo a las necesidades de negocio, “La profesionalización del área de Capital Humano es imprescindible para poder conseguir los objetivos de crecimiento de las empresas. Nos enfrentamos a situaciones socioculturales distintas que nos llevan a tener desafíos a los que no estamos acostumbrados, por eso mismo, el área de Capital Humano debe ser creativa e innovadora y diseñar nuevas estrategias, nuevas iniciativas que respondan a los retos del talento”, comentó.

Pero, ¿qué variables forman parte de un área especializada en el desarrollo organizacional?, es decir, ¿que se requiere medir, diagnosticar y enfocar la atención para que esta área sea efectiva?

De acuerdo a las definiciones de los expertos en cuanto al tema de desarrollo, existen puntos clave que este ataca como lo son, gestión del cambio, habilidades, desempeño, motivación, clima organizacional, competencias, etc. Partiendo de esto, con la intención de identificar la existencia de la medición y gestión de estos factores, se definieron los siguientes factores incluidos en la encuesta:

- Medición de desempeño
- Medición de dominio de habilidades técnicas
- Medición de habilidades intelectuales
- Medición de dominio de competencias
- Medición de impacto de liderazgo
- Métodos de movimiento y promoción interna
- Herramientas de evaluación más usadas

La intención de la encuesta es identificar en que porcentaje las organizaciones incluidas en el estudio utilizan la medición de estos factores obteniendo los siguientes resultados



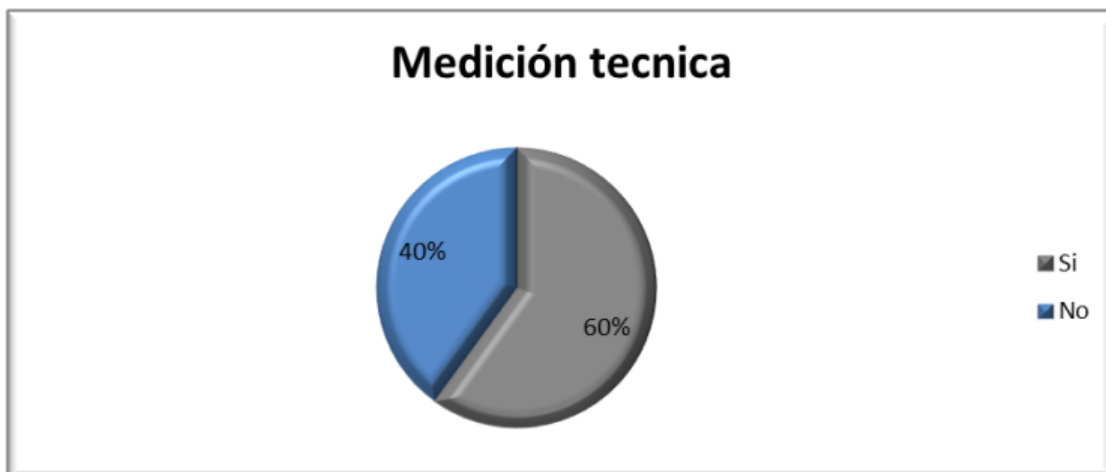
Grafica 14: Empresas que usan la herramienta de medición del desempeño

El 72% de las organizaciones encuestadas utilizan herramientas de medición de desempeño, esto implica el establecimiento de metas e indicadores por cada posición y el seguimiento de logros en cada uno de ellos, esta herramienta es de utilidad para identificar el grado de aportación de cada empleado a la empresa y su correcta gestión trae beneficios como la mejora del desempeño mediante la retroalimentación, ayuda a

generar una compensación más justa, es un argumento de peso para toma de decisiones ya sea para movimiento o salida de empleados, arroja necesidades de desarrollo o capacitación, ayuda a identificar errores de diseño organizacional, crea una cultura orientada a metas y más efectiva, etc.

Por lo tanto el 28% de las empresas, las cuales no utilizan esta herramienta corren el riesgo de contar con una estructura holgada si conocer la aportación específica de cada puesto, de la misma manera el uso de recursos, compensaciones, ambiente, motivación pueden verse afectados.

En cuanto a la medición de dominio de habilidades técnicas no es necesario hablar mucho, es claro que mientras mejor dominio técnico tiene un empleado, más efectivo será este, sin embargo no todas las organizaciones cuentan con herramientas para medir a que grado sus empleados dominan las tareas que deben dominar, esto son duda desemboca en errores, desperdicio, accidentes, incapacidades, rotación, baja calidad, etc. De la misma manera, es hecho de contar con diagnóstico de habilidades técnicas permite crear una plataforma de desarrollo más sólida, ya que se es más practico e intencional al momento de decidir los planes de desarrollo y capacitación y se invierte en lo que realmente requiere la organización, además de que, un factor que pocos toman en cuenta, el empleado incrementa su costo en el mercado ya que con la correcta capacitación se encuentra más calificado para competir en el mercado laboral.



Gráfica 15: Empresas que usan herramientas de medición de conocimientos técnicos

De las empresas que participaron en la encuesta, solo el 60% cuenta con métodos de diagnóstico de habilidades técnicas, esto quiere decir que el 40% de ellas no tienen claro quiénes de sus empleados dominan realmente sus actividades y si cuentan con la formación necesaria para ejecutar con calidad su trabajo, sin duda un tema interesante para reflexión.

El siguiente factor, comúnmente no es muy tomado en cuenta para efectos de desarrollo, si bien existen bastantes herramientas para diagnosticarlo, comúnmente en los procesos de las empresas no es utilizado, este factor es la capacidad y habilidad intelectual. El poco interés en esta área no es un tema únicamente del sector laboral, desde el sector educativo no existe la tendencia a evaluar y desarrollar esta área en los estudiantes, hoy en día en nuestro país, las expectativas educativas que se pueden tener en una institución educativa son saber leer, escribir, hacer cálculos y conocer un poco del contexto sociocultural.

La inteligencia ha sido definida por múltiples investigadores, pero en todas las definiciones el componente común es el que explora la capacidad de respuesta, el razonamiento y las alternativas de solución a problemas. Para poder avanzar como estudiante, por una carrera universitaria, se requiere un nivel de desarrollo de la inteligencia al igual que para desempeñar un puesto laboral, mientras más complejo es este se requiere más habilidad y conocimiento; el conocimiento y las habilidades tienen una estrecha relación, el primero se hará eficaz cuando se domina la habilidad; de nada sirve que un estudiante por ejemplo, haya obtenido durante todo su desarrollo escolar excelentes calificaciones debido a su gran capacidad de memorización, si en el ejercicio profesional no tiene la habilidad para diseñar estrategias que le ayuden a resolver un problema.

Cotidianamente las personas ponemos en juego nuestras capacidades para realizar gran variedad de actividades. En nuestro trabajo, las habilidades mentales, también llamadas intelectuales, tienen un papel fundamental, nos referimos a las capacidades básicas de aprendizaje activo, comprensión de Información, expresión verbal, juicio crítico, organización de información, razonamiento matemático y solución de

Problemas. Ellas nos permiten entregar reportes de producción, corregir textos, conducir un vehículo para efectuar el reparto de víveres, efectuar el balance financiero de una empresa o promover la compra de un producto en un establecimiento comercial, entre muchas otras tareas.

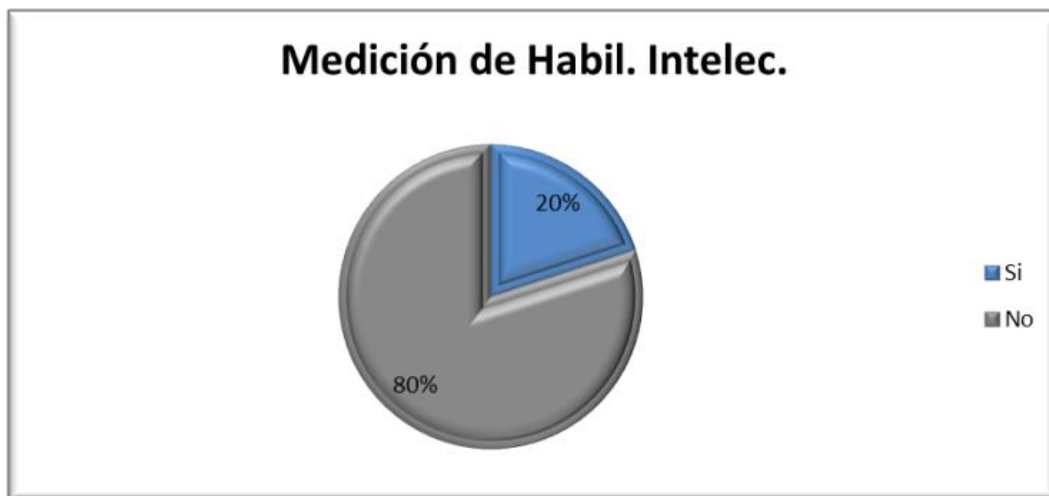
Las habilidades intelectuales básicas son apreciadas en el mundo del trabajo porque ellas son producto de la práctica cotidiana y un resultado de la experiencia laboral de las personas. Todas las personas poseen habilidades laborales básicas, independientemente de su edad, sexo o estado civil, aunque no siempre su nivel de desarrollo sea el requerido en los centros de trabajo. Por ello, es deseable que las personas conozcan sus habilidades más destacadas para elegir empleos en donde ellas puedan ser valoradas, y que identifiquen aquéllas que requieran ser desarrolladas para mejorar su desempeño laboral.

En general las habilidades intelectuales son medidas por medio de test de Coeficiente intelectual (CI), comúnmente las dimensiones que se miden y forman parte de la actividad intelectual son:

- La aptitud numérica: Habilidad para la velocidad y la precisión numérica.
- La comprensión verbal: Habilidad para comprender lo que se lee o se oye y la relación entre las palabras.
- La velocidad perceptual: Habilidad para identificar las similitudes y las diferencias que se pueden ver rápidamente y con precisión.
- El razonamiento inductivo: Habilidad de identificar la secuencia lógica de un problema en un problema y luego resolverlo.
- El razonamiento deductivo: Habilidad para usar la lógica y evaluar las implicancias de un argumento.
- La visualización espacial: Habilidad de imaginar la manera en que vería un objeto al cambiarle de posición en el espacio.
- La memoria: Habilidad de retener y recordar experiencias pasadas.

Contar en las organizaciones con elementos objetivos, tales como un diagnóstico de habilidades intelectuales, como punto de partida para el trabajo permite conocer las fortalezas y debilidades de los empleados, pero conocer el estatus individual de cada uno de ellos, permite planear estrategias, técnicas, dinámicas y actividades dirigidas al logro de la construcción y consolidación de conocimientos de cada uno de los evaluados, ¿cómo? A través de ofertar un menú de actividades que le permitan a cada persona hacer uso de aquellas que le sean compatibles e interesantes, que le den la oportunidad de demostrar sus habilidades y que le ayuden a desarrollar las ubicadas en un bajo nivel.

Por último, para la organización conocer el perfil de cada uno de sus empleados le permite anticipar resultados y tomar acciones y decisiones pertinentes a fin de optimizar los procesos de formación profesional, el desarrollo de competencias, apoyar el logro del perfil combinado con el diagnóstico en otras áreas crear una plataforma de desarrollo sólida que parta de bases sustentables.



Grafica 16: Empresas que usan herramienta de Medición de habilidades intelectuales

De acuerdo a la encuesta aplicada, solo el 20% de las organizaciones utilizan un diagnóstico intelectual y cuentan con herramientas y profesionales para hacerlo, esto deja a un 80% de organizaciones que no conocen el nivel de habilidad intelectual de su personal, por lo tanto no conocen sus limitantes, alcances y potenciales, además de que probablemente muchas de las áreas de mejora que presentan sus empleados

tengan origen intelectual y se estén diagnosticando y atacando en otros sectores, como por ejemplo en el de competencias o actitud. Se podría decir como analogía que están administrando medicamentos equivocados a un padecimiento aun no diagnosticado.

5.5.- Modelo de Competencias

Otro aspecto determinante en el tema de desarrollo es la medición de competencias o habilidades enfocadas a aptitudes, actitudes y capacidades que permiten a los empleados realizar tareas específicas; el tema actualmente está de moda en las organizaciones y en la mayoría de ellas hoy en día se aplican; de las empresas participantes en la encuesta, el 72% manejan un modelo de competencias dejando a un 28% de ellas sin contar con esta tecnología; lo interesante es conocer no solo quienes manejan el modelo, si no de ese 72% quienes cuentan con profesionales especializados para gestionarlo, de acuerdo a las estadísticas planeadas anteriormente, solo el 36% de las empresas cuenta con un especialista en Desarrollo, eso quiere decir que de este 72% de empresas que utilizan el modelo de competencias menos de la mitad son gestionadas por un especialista.



Grafica 17: Empresas que usan herramientas de medición de competencias



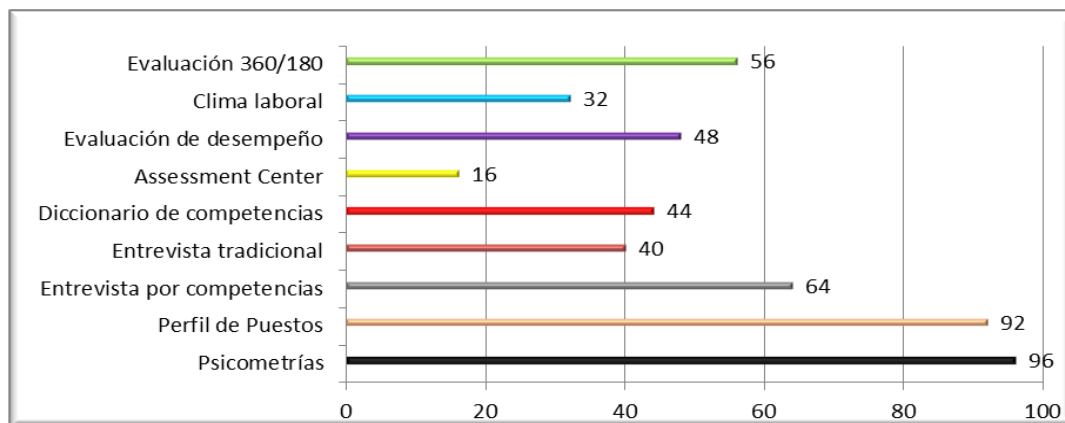
Grafica 18: Empresas que cuentan con un especialista en Desarrollo Organizacional

Sin duda todos estos factores de análisis de potencial impactan en el desempeño de los empleados de una organización, pero de todos ellos existe un sector de mayor influencia e impacto dentro de las empresas, y estos son los grupos de liderazgo. Si bien un empleado común debe dominar habilidades para administrar sus actividades, los líderes deben no solo dominar las habilidades, sino ser capaces de influir en la gente que los rodea para replicar las buenas prácticas y conocimientos; estos factores generan una necesidad de monitorear el impacto que estos líderes están teniendo dentro de la organización, esto debido a que un impacto positivo puede traer un sinnúmero de beneficios para los objetivos organizacionales, pero un impacto negativo de los líderes puede ser determinante en el fracaso de una organización; uno de ellos si no el más afectado, es el tema de rotación; hoy en día la salida de personal de las empresas es un fenómeno cada vez más común.

En México por ejemplo, la desvinculación voluntaria es, en promedio, de 8.9%, arriba del promedio en Latinoamérica, que es de 3.4%, Estados Unidos (6.2%) y Europa (6.2%), pero por debajo de Asia (11.3%) y una de las principales razones es al mal liderazgo ejercido dentro de ellas; existe una frase famosa dentro del ambiente de los recursos humanos que dice “las personas no renuncian a la empresa, renuncian a su jefe”

Todas estas variables forman parte de un área especializada en el desarrollo organizacional y tiene impacto no solo en el desarrollo y crecimiento de los empleados de una empresa, sino también en temas de cultura, estrategia y toma de decisiones.

Otra de las preguntas planteadas en la encuesta se refiere a la manera en que los líderes toman decisiones en cuanto al talento dentro de la organización, por ejemplo, una promoción o ascenso; ¿Qué factores son tomados en cuenta para tomar una decisión de esas dimensiones?, ya que el impacto positivo o negativo que una decisión de este tipo tenga puede ser muy influyente para el rumbo de la organización; es decir un buen movimiento puede revolucionar la organización o puede llevarla a pique, sobre todo si hablamos de movimientos de personal estratégico.



Grafica 19: Herramientas de diagnóstico utilizadas en las empresas

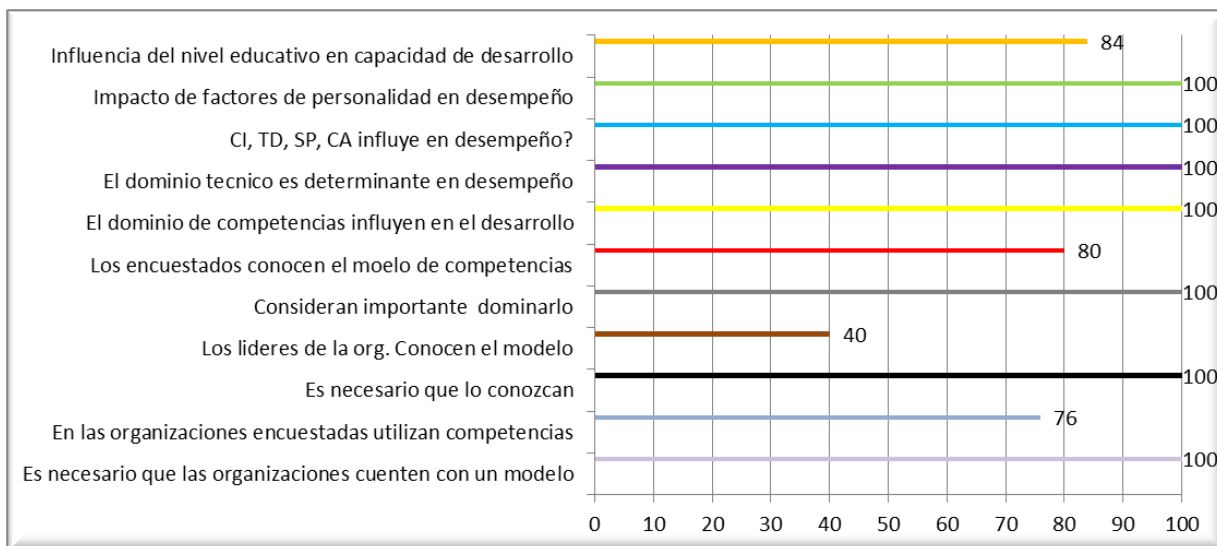
En cuanto a este tema, dentro de la encuesta realizada, encontramos que el 56% de las organizaciones utiliza la evaluación 360 y 180 en la toma de decisiones para promociones internas, las encuesta de clima laboral en un 32%, evaluaciones de desempeño en un 48%, tomando en cuenta que el 72% cuentan con la herramienta de medición de desempeño, solo el 48% lo usan para toma de decisiones.

Otra de las herramientas poco usadas es el Assessment Center o los centros de evaluación, herramienta compuesta por una serie de evaluaciones que permite definir perfiles para toma de decisiones, solo el 16% de las organizaciones lo utiliza, de igual forma el diccionario de competencias con un 44% y la entrevista tradicional con un 40%.

Las herramientas más utilizadas para estos procesos son los perfiles de puesto y las psicometrías, con un 92 y 96% de utilización respectivamente.

Esto habla de que incluso las empresas más grandes y desarrolladas aun no cuentan con métodos y sistemas de diagnóstico que les ayude a tomar decisiones, crear planes de desarrollo, facultar a sus empleados, formar líderes, etc.

Se puede pensar que los profesionales en recursos humanos y los dirigentes de estas organizaciones no consideran importante la utilización de estas herramientas, razón por la cual no existen dentro de las organizaciones. Para resolver esta duda podemos recurrir a la siguiente etapa de la encuesta en la cual se consulta a los encargados del desarrollo de personal en las empresas su opinión acerca de la importancia de contar con este tipo de procesos y si consideran ellos que dentro de su empresa deben de contar con estas; las respuestas fueron las siguientes:

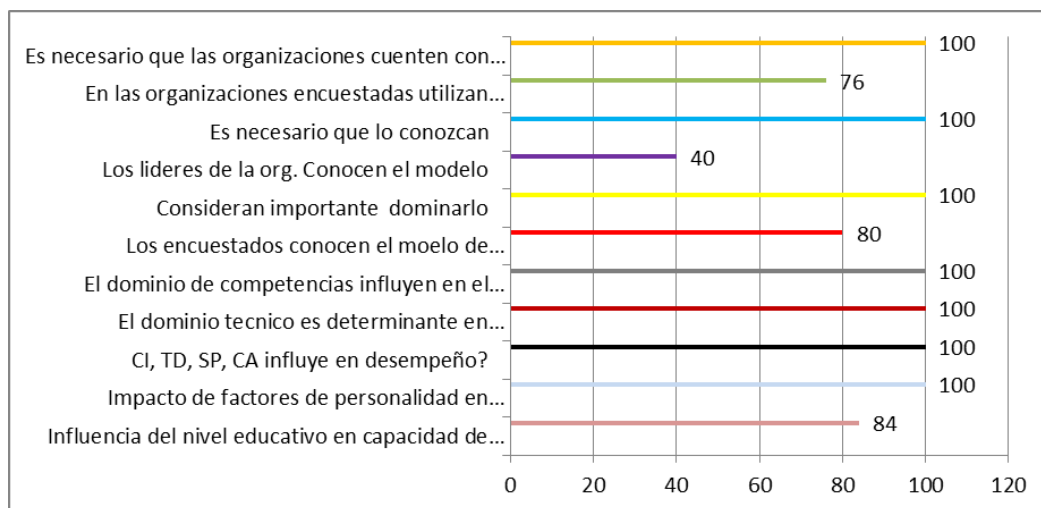


Gráfica 20: Factores determinantes en el desempeño

El 100% de los encuestados coincidieron en que es necesario contar en las organizaciones con un modelo de competencias y medición de potencial, aunque el 76% de ellas aun no lo implementan dentro de sus estrategias de desarrollo, incluso se puede observar que de los profesionales encuestados no todos conocen el concepto de competencias, solo un 80% de ellos están familiarizados con el modelo y el 20% restante no lo domina o únicamente ha escuchado hablar de él.

Un factor interesante de análisis es que solo el 40% de los líderes de las organizaciones encuestadas, tienen noción del modelo de competencias, el otro 60% no lo conoce; este es un factor que sin duda influye en el desarrollo de los empleados ya que es importante que las personas que los dirigen conozcan de métodos para identificar y desarrollar las habilidades en diferentes áreas para su personal a cargo y no dejen todo el trabajo y responsabilidad al área de recursos humanos; además el hecho de que el sector de liderazgo de las empresas apoye este tipo de estrategias, refuerza en los empleados la importancia del mismo y empodera la difusión, uso y desarrollo de estos métodos.

Los profesionales encuestados coincidieron en su mayoría en que además de dominio de competencias, los demás factores como coeficiente intelectual, personalidad, valores, nivel educativo, etc., impactan directamente en la calidad y efectividad del trabajo de los empleados. En general el grueso de las personas enfocadas en la gestión de los recursos humanos manifestaron que el diagnóstico y medición de estos factores son de gran importancia para la generación de un diagnóstico robusto e identificación de áreas de mejora en los empleados de las organizaciones ya que de ellos pueden obtener las bases para crear planes de desarrollo a corto y largo plazo que ayuden a mejorar la efectividad en la operación y con ello mejorar desde la calidad de los productos hasta el ambiente, retención, movilidad interna y de más factores que influyen positivamente en el crecimiento de una organización que busca figurar entre las de más alto nivel.



Grafica 21: Utilización del modelo de competencias

6.- CONCLUSIONES

El contexto comercial global y las condiciones socioculturales que se viven nuestro país y en general en el mundo entero muestran una serie de oportunidades y amenazas en el escenario empresarial, específicamente en la gestión de los recursos humanos y el talento ya que para que haya crecimiento económico en un mundo globalizado, la competitividad tiene que mejorar permanentemente. Dadas la diversidad y aceleración actuales del intercambio tecnológico, cultural y de información, la posibilidad de las empresas de competir y ganarle a sus pares a través de sus ventajas en cualquiera de estos ámbitos es cada vez menor.

En la necesidad de contar con variables organizacionales que permitan marcar una diferencia, los expertos han concluido que a través del capital humano una empresa puede agregar valor a sus operaciones (Chiavenato, 1994; Goleman, 1999; Robbins, 2004). La idea de que el factor humano constituya el principal activo para las organizaciones productivas es hoy en día más que evidente sin embargo, para el mundo empresarial las personas y específicamente el comportamiento humano en la organización, continúa siendo un tema por demás complicado, es decir, temas como el compromiso, las actitudes, trabajo en equipo, los conflictos personales, los diferentes tipos de liderazgo y su impacto, la motivación, la comunicación, la estrategia, la visión, etc., son necesidades frecuentes en las organizaciones.

Por lo tanto, el ámbito organizacional requiere de profesionales que le permita observar el comportamiento de las personas y analizarlo estableciendo relaciones funcionales entre la conducta de las personas y el ambiente en que ellas se encuentran buscando así detectar problemas, desarrollar intervenciones, predecir el resultado más probable de una intervención y evaluar los procedimientos utilizados.

Cuando una organización requiere evaluar, modificar, mejorar el desempeño y comportamiento de los trabajadores, se ve en la necesidad de apoyarse en la

información de un estudio profesional y válido, que le entregue datos fieles y concretos para la toma de decisiones respecto del problema. Es por eso que los gestores de recursos humanos tienen en sus manos la tarea de evaluar el comportamiento en el sistema organizacional, descubriendo las variables organizacionales que se relacionen con mayor fuerza con las personas y desarrollando estrategias de intervención sobre aquellos factores que la impacten

Y nos solo se requiere de profesionales capaces de diagnosticar e intervenir, sino también de evaluar el impacto de cualquier intervención, comparar a la organización con sí misma antes y después y, con base en los datos observados, volver a intervenir, para hacer de la evaluación y mejora un ciclo permanente, implementando así una cultura de mejora continua.

Por lo tanto, el rol del gestor de recursos humanos en la empresa pasa a ser un el de un asesor estratégico para la toma de decisiones en la organización. Así el esfuerzo que despliegue la empresa para llevar a cabo estas aplicaciones pasa de ser un gasto a ser una inversión, que no sólo se recupera sino que genera valor.

Estas son las necesidades hoy en día en el medio laboral, es por eso que cobra importancia que los profesionales en recursos humanos, cuenten con herramientas y metodologías que le ayuden a identificar, de una manera raída y eficaz, los aspectos clave a atacar para la mejora continua de los empleados, herramientas confiables, que midan lo que deben medir y ofrezcan seguridad para generar diagnósticos efectivos que lleven a la creación de estrategias de impacto y a la toma de decisiones correctas.

El grado de exigencia y competencias actual, demanda profesionales, expertos en gente, capaces no solo de diagnosticar los impactos del factor humano dentro de una organización, sino también de crear herramientas para este fin, por medio del análisis de los factores clave como los analizados en este trabajo; siendo capaces de leer el entorno laboral actual, no solo en el país, sino en todo el mundo, además de poseer una sensible adaptación al cambio y visión a futuro para atacar no solo los problemas inmediatos, sino también crear estrategias a largo plazo; de

igual forma, ser sensible a los factores organizacionales específicos, es decir, las necesidades, cultura, estilos de liderazgo, cambios, retos etc. de la organización a la que pertenezcan, tener el dinamismo de identificar el momento adecuado para cambiar de estrategia y no tratar de aplicar la misma medicina a todo padecimiento que se presente. Por otro lado, es muy importante que sean capaces no solo de identificar el talento en las personas para integrarlas a su organización, si no también contar con la capacidad de formar talento, de crear planes a corto y largo plazo que aseguren que su organización contará con los perfiles necesarios para responder a los retos cambiantes del entorno, para ello, deben de contar con un abanico de herramientas y deben saber utilizarlas en el momento adecuado. Y por último, hoy en día el dominio de modelos de competencias y diagnóstico de las mismas es clave para los especialistas en recursos humanos, tener esa capacidad de hacer observables los comportamientos y realizar las intervenciones necesarias para transformarlos en acciones efectivas es uno de las principales expectativas que las grandes organizaciones tienen hoy de ellos.

En conclusión, con los datos recabados en esta tesis, fue posible comprobar que, así como se planteó en la hipótesis, los factores determinantes para la creación de un nuevo modelo de gestión del talento basado en competencias son:

- El entorno laboral
- Los factores organizacionales
- La gestión del talento
- El modelo de competencias

XII. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005) Gestión por competencias el diccionario. Buenos Aires Argentina, Ediciones Garnica.
- Alles, M. (2004) Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5a ed. Buenos Aires, Granica.
- Álvarez, G. (2002) Alianza entre formación y competencias. Montevideo, OIT/Cinterfor
- Arenas, C. (2007) análisis de un modelo de gestión por competencias para el departamento de contabilidad de la Universidad de Cumaná, Venezuela
- Arias F. (2004) Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, Trillas. México.
- Bohlander G. (2001) Administración de los recursos Humanos. México. MX. Thomson. Learning.
- Boyatzis, R. (1982). El Gerente competente, modelo para el desarrollo efectivo. New York, Ed. Wiley Sons
- Byham W. (1998). Grow Your Own Leaders. Upper Saddle River U.S. Prentice Hall.
- Carpio, JA. Y Serrano, R. (2001). “Competencias Laborales. Un nuevo peldaño en la transformación de recursos humanos” Recuperado de www.miactualidad.com/245/63-competencias.html
- Carpio, JA. Y Serrano, R. (2001). “Competencias Laborales. Un nuevo peldaño en la transformación de recursos humanos”
- Cejas, M. (2009) La educación basada en competencias, Valencia Venezuela, Consejo de Desarrollo Científico Humanístico
- Davis K y Newstrom. J (1999) Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw-Hill. México
- García M.J. (2010) Diseño y evaluación de un modelo de evaluación por competencias en la universidad, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona España.

- Gómez C. (2007) Propuesta de un programa de capacitación con enfoque de competencia laboral en la central de Boca del Río. Tesis de Maestría, Veracruz, México.
- James A., Stoner F., Edward F. Daniel R. Gilbert J. (1987) Texto Administración. Prentice Hall Hispanoamérica. México D.F.
- Kreiter, Robert y Angelo. (1996) Comportamiento de las Organizaciones, Editorial IRWIN, Madrid.
- Lira, C. (2007) gestión por competencias, Fundamentos y bases para su implantación, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Lombardo, M. (1989) Eighty eight Assignments for development in place. Business Pro - York University.
- Lombardo, M. (2006) For Your Improvement. Lominger International
- Mazariegos R. (2006) Competencias laborales como herramienta de mejora continua en la gestión del recurso humano, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, Guatemala
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence, Rather than Intelligence. American Psychologist. E.U, American Psychologist, Vol 46(10).
- Mora, L. (2008) Propuesta para la Gestión del Talento Humano y la comunicación” Tesis, universidad Javeriana en Bogotá Colombia.
- Muñoz, J. (2009) Diseño de un modelo de gestión por competencias según el método de incidentes críticos aplicado a puestos operativos y coordinación, Tesis, Escuela politécnica nacional de Quito Ecuador.
- Saracho, J. (2005) Un modelo general de gestión por competencias. RIL Editores. Chile
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993) Competence at Work. New York: John Wiley & Sons, New York.
- Vargas, F. (2000). “De las virtudes laborales a las competencias clave: Boletín cintefor, Uruguay.
- William B., Keith D. (1996) Administración de personal y Recursos Humanos. Mac Graw – Hill, México.
- Argyle, M. (1972). *The Social Psychology of work*. Harmondsworth: Pelican, Penguin, the University of Wisconsin – Madison.

- Bonet, M. (1994): Trabajo temporal. *ABC: Nuevo Trabajo*. 9 de Octubre de 1994, 14-15.
- Boyer, R. (1986). *La Flexibilidad del trabajo en Europa*. Ministerio de trabajo y seguridad social. Madrid.
- Dooley, D., Rook, K. y Catalano, R. (1987). Job, and non -job stressors and their moderators. *Journal of Occupational Pshychology*. Vol. 60, 77-85.
- Durán, F. (1995): Mercado de trabajo y empleo estable. *ABC: Nuevo trabajo*. 26 de Marzo de 1995, (Pag. 7).
- Finkel, L. (1994). *La Organización social del trabajo*. Madrid: Pirámide.
- González, J.M^a. (1995a). Aproximación social al sistema actual de gestión de los recursos humanos. En V Congreso Español de Sociología. *Horizontes desde la incertidumbre*. Granada: Federación Española de Sociología.
- González, J.M^a. (1995b). Trabajo temporal: Un nuevo instrumento de gestión de recursos humanos. En L. González, A. De la Torre y J. De Elena (Comps.). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías*. Salamanca: Eudema.
- Halman, L. (1995). Individualization and individualism Investigated. Results from the European values survey. *Work Paper 95.12.027*. WORC: Tilburg University.
- Marshall, A. (1992): Secuelas del paro: el nuevo papel del trabajo temporal y del trabajo a tiempo parcial en Europa Occidental. En G. y J. Rodgers (Comps.). *El trabajo precario en la regulación del mercado laboral*. (Pags. 43-90). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Maruani, M. y Reynaud, E. (1993). *Sociologie de l'emploi*. París: La Découverte.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (1985). *Mercado de trabajo y crisis económica*. Madrid. Ministerio de Trab. y SS.SS.
- Miranda, M. (1994): La nueva era de las empresas de trabajo temporal. *ABC: Nuevo Trabajo*. 13 de Noviembre de 1994, (Pag. 7).
- Peiró, J.M^a y Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen I: La Actividad Laboral en su Contexto*. Madrid: Síntesis.

- Ricca, S. (1992): La actitud del Estado ante el trabajo precario. En G. y J. Rodgers (Comps). *El Trabajo precario en la regulación del mercado laboral*. (Pags 497-507). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Rodgers, G. (1992): El debate sobre el trabajo precario en Europa Occidental. En G. y J. Rodgers (Comps.). *El trabajo precario en la regulación del mercado laboral*. Madrid. Ministerio de trabajo y seguridad social.
- Rodríguez, A. Dir. (1995). *Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. Madrid: Tecnos.
- Rodríguez, A. (1998). *Psicología, Trabajo y Organización*. En A. Rodríguez (Coord.). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Rodríguez-Piñero, M. (1992). *Cesión de trabajadores y empresas de trabajo Temporal*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Romilla, P. (1995). *Desajuste y movilidad del trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Safarti, H. y Kobrin, C. (Comps.). (1992). *La Flexibilidad del mercado de trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Salengros, P., Van de Leemput, C., Mubikangiev, L. (1992): Aspectos psicológicos y sociológicos del empleo precario en Bélgica. En G. y J. Rodgers. (Comps.). *El Trabajo precario en la regulación del mercado Laboral*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Soler, J.M. y Suárez, G. (1993): La gestión de recursos humanos en Europa: ¿Hacia dónde vamos? *Capital Humano*. Nº 59, (pags, 12-18).
- Tanguy, L. (1986). *L'introuvable relation formation-emploi*. París: La Documentation Française.
- Warr, P.B. (1987). *Work, Unemployment and mental health*. Oxford: Clarendon Press

ANEXOS

Herramienta

ENCUESTA DIAGNOSTICA PARA UN MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES	
El objetivo de esta encuesta es conocer Cuáles son los elementos o factores a considerar para desarrollar e implementar un modelo diagnostico basado en competencias laborales que permita la gestión y desarrollo del talento humano, tu opinión como profesional del área de Recursos Humanos será de gran utilidad para esta causa.	
Entendemos como modelo de diagnostico a esa serie de procesos, metodologías y herramientas utilizadas para obtener un diagnostico profundo de las capacidades y habilidades de los puestos clave en una organización, obteniendo así la información necesaria para diseñar los planes de trabajo y desarrollo que ayuden a complementar las competencias que se requiere para la ejecución correcta de cada posición.	
Esta encuesta es anónima y la información recabada se utiliza solo con fines académicos, no hay respuestas buenas ni malas, es importante no dejar ninguna respuesta sin contestar. <p style="text-align: center;">Muchas gracias por su colaboración.</p>	
Favor de llenar claramente los datos generales y datos de la organización, posteriormente le pedimos responder las 45 preguntas que aquí se plantean marcando con color rojo aquella o aquellas respuestas que correspondan según su criterio.	

Grafica 22: Herramienta parte 1, Explicación e instrucciones.

DATOS GENERALES (Datos de la persona que responde la encuesta)				
INSTRUCCIONES: Favor de escribir los datos en las líneas correspondientes y colorear las opciones según sea el caso				
Edad: _____				
Nivel educativo:	<input type="text" value="Licenciatura"/>	<input type="text" value="Maestría"/>	<input type="text" value="Doctorado"/>	<input type="text" value="Otro"/>
Puesto: _____				
Nivel:	<input type="text" value="Coordinador"/>	<input type="text" value="Jefe"/>	<input type="text" value="Gerente"/>	<input type="text" value="Otro"/>
Experiencia en R.H	<input type="text" value="Menos de un año"/>	<input type="text" value="de 1 a 5 años"/>	<input type="text" value="de 5 a 10 años"/>	<input type="text" value="mas de 10"/>

Grafica 23: Herramienta parte 2, Datos Generales

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN			
INSTRUCCIONES: Favor de colorear con color rojo las opciones según sea el caso			
1	CAPITAL	<input type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> Internacional <input type="checkbox"/> Mixto
2	TAMAÑO	<input type="checkbox"/> Pequeña (1 a 50 empleados)	<input type="checkbox"/> Mediana (de 50 a 250 empleados) <input type="checkbox"/> Grande (250 o más)
3	GIRO	<input type="checkbox"/> Manufactura	<input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Gobierno <input type="checkbox"/> Otro
	Especialidad:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	AÑOS DE EXISTENCIA DE LA ORGANIZACIÓN		
		<input type="checkbox"/> DE 1 A 5	<input type="checkbox"/> De 6 a 10 <input type="checkbox"/> De 11 a 15 <input type="checkbox"/> Mas de 16
5	TIPO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN TU ORGANIZACIÓN (uso de agencias, out sourcing, ambos)		
		<input type="checkbox"/> Interna / Planta	<input type="checkbox"/> Externa / Out Sourcing <input type="checkbox"/> Mixto / Ambas

Grafica 24: Herramienta parte 3, Datos de la organización

ENTORNO LABORAL		
6	Tienen competencia directa en México	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No
7	De acuerdo a su ramo, que lugar ocupan en el mercado Mexicano	<input type="checkbox"/> Primer lugar <input type="checkbox"/> Primeros 50 lugares <input type="checkbox"/> no se
8	De acuerdo a su ramo, que lugar ocupan en el mercado Global	<input type="checkbox"/> Primer lugar <input type="checkbox"/> Primeros 50 lugares <input type="checkbox"/> no se
9	Cuentan con certificaciones de calidad	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No
10	Exportan productos	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No
11	Sus procesos productivos se encuentran estandarizados	<input type="checkbox"/> De manera local <input type="checkbox"/> De manera Global

Grafica 25: Herramienta parte 4, Entorno laboral

MODELOS, HERRAMIENTAS Y PROCESOS

Favor de marcar tu opción con color rojo

12 ¿Cuántos departamentos o áreas conforman Recursos Humanos?

Favor de marcar con color rojo Si o No, según sea el caso

13 ¿Existe un especialista para Desarrollo Organizacional en tu Organización?

14 ¿En tu Organización cuentan con una herramienta de medición de el desempeño?

15 ¿En tu Organización cuentan con una herramienta de medición del dominio técnico de cada trabajador?

16 ¿En tu Organización cuentan con una herramienta de medición de las habilidades intelectuales?

17 ¿En tu Organización cuentan con una herramienta de medición del dominio de competencias del puesto de cada empl.

Gráfica 26: Herramienta parte 5, Modelos, Herramientas y Procesos

18 ¿En tu Organización cuentan con una herramienta de medición del impacto del liderazgo y trabajo en equipo de los lid.

19 ¿Cuándo se hace un movimiento interno en tu Organización como asenso, movimiento lateral o baja, se basan en:?

Marca la respuesta con rojo

A	Desempeño del trabajador
B	Diagnostico de habilidades
C	Antigüedad
D	Solo entrevistas
E	No se hace ningún proceso

Gráfica 27: Herramienta parte 5, Modelos, Herramientas y Procesos

20 ¿Que herramientas de evaluación usas en tus procesos de RH?

Marca en el espacio en blanco, el tipo de herramientas que comúnmente utilizan en tu organización

HERRAMIENTA	Reclutamiento	Capacitación	Desarrollo	Promociones	Bajas
A	Psicometrías				
B	Perfil de Puestos				
C	Entrevista por competencias				
D	Entrevista tradicional				
E	Diccionario de competencias				
F	Assessment Center				
G	Evaluación de desempeño				
H	Clima laboral				
I	Evaluación 360/180				

Gráfica 28: Herramienta parte 5, Modelos, Herramientas y Procesos

MODELO DE COMPETENCIAS			
Marca en el espacio en blanco, las practicas mas comunes utilizadas en tu organización			
21	¿Consideras que el nivel educativo de los empleados influye en su capacidad de desarrollo?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
22	Consideras que los factores de personalidad pueden influir en el desempeño de los empleados?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
23	¿Consideras que las habilidades intelectuales, toma de decisiones y capacidad de aprendizaje influyen en el desempeño de los trabajadores?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
24	¿Consideras que el dominio técnico de los empleados es importante para su desarrollo?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
25	Consideras que el dominio de competencias influye en el desarrollo de los empleados?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
26	¿Conoces como funciona un modelo basado en competencias?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
27	¿Crees necesario para tus funciones conocerlo y dominarlo?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
28	¿Los líderes de tu organización conocen como funciona un modelo basado en competencias?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO

Grafica 29: Herramienta parte 6, Modelo de competencias

29	¿Crees necesario que los líderes de tu Organización conozcan el funcionamiento de los modelos por competencias?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
30	¿En tu Organización utilizan en sus proceso modelos de competencias?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
31	¿Consideras necesario que las Organizaciones cuenten con un sistema basado en competencias que ayude a diagnosticar las habilidades y capacidades de su personal?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
32	¿Qué modelo de competencias usan en tu Organización?		
Marca con rojo cada una de las opciones que se adapte a la respuesta de tu preferencia, puede ser mas de una.			
A	Lominger		
B	DDI		
C	Martha Alles		
D	Otro		
E	No se		

Grafica 30: Herramienta parte 6, Modelo de competencias

33 El modelo de competencias utilizado en tu Organización es aplicado en:?

A	Reclutamiento y selección
B	Desarrollo de habilidades
C	Movimientos internos
D	Cartas de reemplazo
E	Plan de Carrera
F	no se
G	No se usa

34 ¿Qué ventajas o desventajas consideras que trae el uso de un sistema de diagnostico de habilidades basado en competencias?

Escribe en los espacios correspondientes la ventajas o desventajas que consideras existen

VENTAJAS		DESVENTAJAS	
A		A	
B		B	
C		C	
D		D	
E		E	
F		F	
G		G	
H		H	

Grafica 31: Herramienta parte 6, Modelo de competencias

35 ¿En que procesos consideras que sería importante utilizar un sistema de diagnostico de habilidades basado en competencias?

A	Reclutamiento y selección
B	Desarrollo de habilidades
C	Movimientos internos
D	Cartas de reemplazo
E	Plan de Carrera
F	Otro

Marca con rojo la opción de tu preferencia

36 ¿Consideras importante evaluar en los empleados tu Organización la capacidad y habilidad intelectual(Toma de decisiones, solución de problemas)?

37 ¿Consideras importante evaluar en los empleados su capacidad de aprendizaje?

38 ¿Consideras importante evaluar en los empleados los aspectos de personalidad claves para la adaptación a un medio laboral?

39 ¿Consideras importante evaluar en los empleados los aspectos que los motivan y desmotivan?

40 ¿Consideras importante evaluar en los empleados el dominio de conocimientos técnicos necesarios para su puesto?

SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO

Grafica 32: Herramienta parte 6, Modelo de competencias