



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

**“LA CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. ANÁLISIS
A PARTIR DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTAN

**FERNANDO EDY PACHECO ROMERO
NORMA ANGELICA RUIZ ARENAS**

DIRECTORA

M. EN G. Y A.P. KARINA REBECA RAMÍREZ GONZÁLEZ

REVISORAS

**M. EN FIN. GUADALUPE LIZETH ARCE CHÁVEZ
M. EN A. N. ANA NOELIA PÉREZ DÁVALOS**

TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, DICIEMBRE 2016.

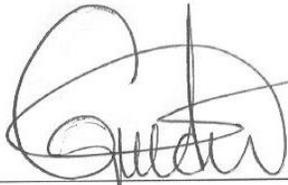
Texcoco, México a 21 de Octubre de 2016.

M. EN C. ED. VIRIDIANA BANDA ARZATE
SUBDIRECTORA ACADÉMICA DEL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO.
PRESENTE:

AT'N L.EN D. MARCO RODRIGO LÓPEZ GÓNZÁLEZ
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN.

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "La Capacitación de los Recursos Humanos. Análisis a partir del enfoque de competencias laborales" que para obtener el título de Licenciado en Administración presenta el y la sustentante Fernando Edy Pacheco Romero y Norma Angelica Ruiz Arenas, con números de cuenta 0940239 y 0847487 respectivamente, se concluye que cumplen con los requisitos teórico-metodológicos por lo que se otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo **continuar con la etapa de digitalización** del trabajo escrito.

ATENTAMENTE



M. EN FIN.
Guadalupe Lizeth Arce Chávez

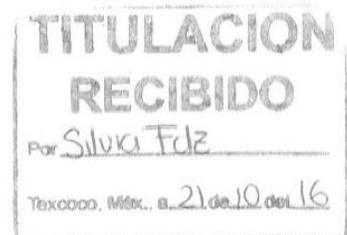


M. EN A. N.
Ana Noelia Pérez Dávalos



M. EN G. Y A.P.
Karina Rebeca Ramírez González

c.c.p. Fernando Edy Pacheco Romero y Norma Angelica Ruiz Arenas.
c.c.p. Directora. M. En G. y A.P. Karina Rebeca Ramírez González.
c.c.p. Titulación / LIC. En D. Marco Rodrigo López González.



AGRADECIMIENTOS

Dedicamos el presente trabajo a nuestra familia y seres queridos que nos han brindado su apoyo a lo largo de esta trayectoria académica, logrando un paso más en nuestra vida, la constancia de su apoyo, su cariño y la confianza incondicional en los momentos buenos como malos y de lucha, obteniendo como resultado la conclusión de nuestra carrera profesional siendo el lumbral de nuestras capacidades, demostrando los esfuerzos que día a día se vivieron.

Agradezco especialmente a mi abuelita Audelia Arellano Rodríguez quien estuvo siempre con migo, brindándome aliento para construir mi futuro, enseñándome a perseverar y a esforzarme de la mejor manera, triunfando y siendo una mejor persona, aprendiendo de los errores de la vida con la ayuda de la sabiduría inculcada.

Agradecemos a nuestra directora Karina Rebeca Ramírez González por las atenciones brindadas y la enseñanza a lo largo de la universidad, a nuestras revisoras Guadalupe Lizeth Arce Chávez y Ana Noelia Pérez Dávalos por habernos asesorado a lo largo del trabajo por su tiempo y apoyo absoluto en lograr este objetivo.

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
JUSTIFICACIÓN	9
OBJETIVO GENERAL	11
CAPÍTULO. 1- MARCO TEÓRICO	12
1.1 Marco Conceptual	12
1.1.1 Recursos Humanos	12
1.1.2 Competencias laborales	13
1.1.3 Capacitación	14
1.1.4 Liderazgo.....	15
1.1.5 Capital Humano	16
1.2 Concepciones de competencias laborales	16
1.2.1 Posturas ideológicas del concepto de competencias.	18
1.2.2 Clasificación de las competencias laborales	21
1.2.3 Enfoques de competencia.....	28
1.3 Métodos utilizados en el diagnóstico de competencias	32
1.3.1 Método de evaluación 360°	33
1.3.2 Método del Assesment Center	34
1.3.3 El Test de Monster.....	34
1.4 Modelo mexicano de competencia laboral	35
1.5 Consideración final.....	39
CAPÍTULO 2: RECURSOS HUMANOS, CAPITAL HUMANO Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS.....	40

2.1 Recursos Humanos.....	40
2.1.1 Evolución de la gestión de los Recursos Humanos	40
2.1.2 Importancia de los RRHH en una organización.	43
2.1.3 Formas de organización	45
2.1.4 Funciones de los recursos humanos	47
2.1.5 Remuneración	52
2.1.6 Administración de los Recursos Humanos	55
2.2. Capital Humano	57
2.3 Diferencia entre Capital Humano y los Recursos Humanos.	60
2.4 Capacitación.....	61
2.4.1 Importancia de la capacitación.	62
2.4.2 Proceso de la capacitación.	67
2.4.3 Ciclo de la capacitación	71
2.4.4 Beneficios de la capacitación.	72
2.4.5 Evaluación de los resultados de la capacitación	76
2.5 Consideraciones finales	77
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES Y RECURSOS HUMANOS A PARTIR DE LA EMPRESA.	80
CONSIDERACIONES FINALES	98
BIBLIOGRAFÍA.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Objetivos de la capacitación.....	15
Figura 2. Clasificación de las competencias laborales.....	22
Figura 3. Conocimientos y aptitudes de la organización.....	25
Figura 4. Características de las competencias.....	28
Figura 5. Evolución de los Recursos Humanos.....	41
Figura 6. Organigrama parcial de una organización.....	45
Figura 7. Formas de organización.....	46
Figura 8. Funciones de los recursos humanos.....	47
Figura 9. Clasificación de la remuneración.....	53
Figura 10. Efectos de la falta de capacitación.....	54
Figura 11. Funciones de la ARH.....	56
Figura 12. Objetivos de la capacitación.....	64
Figura 13. Tres dimensiones de la capacitación.....	65
Figura 14. Propósitos de la capacitación.....	66
Figura 15. Proceso de capacitación.....	68
Figura 16. La capacitación como ciclo.....	72
Figura 17. Beneficios de la capacitación.....	73
Figura 18. Factores negativos de la capacitación.....	74
Figura 19. Evaluación de los resultados de la capacitación.....	77
Figura 20. Competencias más buscadas por las empresas.....	90
Figura 21. Factor productivo y su clasificación.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de competencias por bloque	24
Tabla 2. Clasificación de competencias laborales por Spencer (2000).	24
Tabla 3. Características del enfoque Conductista	26
Tabla 4. Características del enfoque constructivista	26
Tabla 5. Ventajas de los Recursos Humanos por Competencias.	27
Tabla 6. Beneficios de la gestión de Recursos Humanos por Competencias.	27
Tabla 7. Características de las competencias laborales generales, según el Ministerio Colombiano	37
Tabla 8. Competencias laborales generales según el Ministerio Colombiano.	38
Tabla 9. Etapa estratégica.....	42
Tabla 10. Diferencia entre la organización formal e informal.	46
Tabla 11. Módulo de evaluación y desarrollo del potencial.	51
Tabla 12. Módulo de planeación de vida y carrera.....	51
Tabla 13. Módulo de seguimiento	52
Tabla 14. Características del Capital Humano.....	58
Tabla 15. Autoridad, Información, Recompensar, Competencia.	59
Tabla 16. Comparativo de los RRHH y Capital Humano.	61
Tabla 17. Objetivos particulares de la capacitación.	65
Tabla 18. Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación. 69	
Tabla 19. Métodos a usar en la capacitación.....	75
Tabla 20. Programa de la capacitación.....	76
Tabla 21. Clasificación de la entrevista de selección.	86

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1. Países que manejan el sistema por competencias.	20
Diagrama 2. Normas de Competencia Laboral.	21
Diagrama 3. Eficacia del personal.....	31
Diagrama 4. Diagnóstico de competencias.	33
Diagrama 5. Fases del proceso dinámico de la planeación de los recursos humanos.....	51

RESUMEN

Este presente trabajo, tiene la finalidad de dar a conocer la importancia que tiene la capacitación de los recursos humanos, dentro de una organización, por medio del enfoque de competencias laborales. La capacitación es un método que logra potencializar al personal, para que estos desempeñen correcta y eficientemente sus tareas y actividades dentro la empresa, así mismo, desarrollarán procesos de capacitación a corto plazo, volviendo competitiva a la misma dentro de cualquier mercado laboral.

Para entender el tema es importante definir los siguientes conceptos:

- **Capacitación:** “La capacitación tiene un significado que incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos de trabajo (Reyes,1998).
- **Recursos Humanos:** Son una rama de la administración que está conformado por trabajadores, empleados o personal, esta se encarga de desarrollar y ejecutar correctamente las acciones, tareas y actividades laborales de una organización, de tal manera que se cree una nueva cultura de compromiso y motivación en las personas y estas se vuelvan emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad (Montalván, 1999).
- **Competencias laborales:** Son una parte fundamental de un enfoque integral de formación que desde su diseño y operación se conectan al mundo del trabajo y de la sociedad con la educación, poniendo atención al mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad (Ruiz, 2005).

Para que una empresa crezca, es necesario tomar en cuenta y seguir los tres puntos mencionados anteriormente, ya que la **capacitación** es la forma en que se adiestra al empleado dándole a conocer principalmente la visión, misión y objetivo de la empresa, a través de los recursos humanos se asignara un reclutador el cual será encargado de inducir al empleado a las actividades a realizar en el área que se le

asignara. El empleado será capacitado constantemente para que día a día se vuelva más competente y con el tiempo la organización lo promueva a un cargo superior. De esta manera las **competencias laborales** cobran especial importancia en la actualidad, en virtud de los cambios que se han dado en las organizaciones que estas actualmente exigen mayor coordinación entre las personas para emprender acciones y la posibilidad de asumir distintos tipos de funciones o puestos de trabajo, orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas. A partir de la idea general de competencia podemos definir a las Competencias Laborales como el “conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral” (Moguel, 2016: 1).

Es importante resaltar que existen dos tipos de organización, **organización formal** esta consiste en fijar un campo de actuación a cada persona y asignar tareas y objetivos que son controlados por un superior jerárquico y la **organización informal** esta surge de manera voluntaria, no persigue los fines de la empresa y así mismo los grupos de trabajo se forman por amistad o afinidad.

Los **recursos humanos** tienen seis principales funciones que son imprescindibles para toda organización al momento de contratar a su correcto personal, que se encargara de ejecutar las tareas específicas acorde al giro de la empresa. Las funciones son **Reclutar, Seleccionar, Contratar, Formación o inducción, Capacitación, Medición de los resultados**. Mediante estas funciones la organización se enriquece, ya que contará con el recurso principal y sobre todo adecuado para volverá competitiva en un plazo determinado.

Los **Recursos Humanos** se han conocido como un Potencial Humano o Activo Humano, donde hace referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma una organización, esta rama de la administración se ha encargado de desarrollar y ejecutar correctamente las acciones, tareas y actividades laborales de una organización, creando una nueva cultura de compromiso y motivación en las

personas y las vuelve emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad (Montalván, 1999).

El capacitar al personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de aptitudes de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización, capacitar al personal no solo se trata de un gasto innecesario si no de una inversión futura, un proceso de capacitación atraerá la competitividad para la empresa, ejecutando tareas de alta calidad, por lo tanto se lograra que los empleados adquieran un perfil profesional deseado, la importancia de la organización radica en que esta ayuda a conducir a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales (Rodríguez, 1991). Actualmente, las organizaciones han formulado test y estrategias donde se mide el nivel de competencia que presenta cada individuo que labora en las empresas, es por ello que la capacitación juega un rol importante para cualquier organización.

INTRODUCCIÓN

Es importante señalar como manera de antecedentes a los asentamientos de la capacitación que se han venido desarrollando en base a las necesidades, tanto sociales como organizacionales, de esta manera la capacitación al principio de la historia ha sido contemplada como una modificación del conocimiento del hombre, con el cual se procura un cambio de actitud del individuo con el propósito de concientizarlo no solo en el ámbito productivo si no consigo mismo y este se adapte al cambio, como es bien sabido estamos viviendo un cosmos, que se encuentra en constante evolución, por lo cual requiere de mucha más preparación, día a día se presentan nuevas tecnologías y nuevos avances, lo cual requiere una mayor capacitación y adiestramiento del factor humano dentro de las organizaciones (Mitnik y Coria, 2006).

El crecimiento, la dificultad del proceso de capacitación para las organizaciones o empresas que se puede observar en los últimos decenios sin descartar la ovación que ha venido trazando distintos cambios en los diversos aspectos económicos y sociales, surgiendo de las necesidades laborales, buscando una finalidad particular de raciocinio y mejoramiento, haciendo contacto con el campo educativo y económico social del entorno en el cual se desarrolla. Sin embargo, en este último caso se trataría de una reconstrucción histórica que escaparía a la realidad del modelo de desarrollo con el cual la capacitación laboral empresarial ha estado asociada y en el que países de la periferia han intentado reproducir un proceso iniciado en Europa y potenciado por los Estados Unidos y, desde hace pocas décadas, en países del Sudeste Asiático (Mitnik y Coria, 2006).

En consecuencia, del desarrollo y crecimiento del personal que se inició en la Revolución Industrial¹ en el siglo XVIII, esto representa una respuesta de la industrialización que se introdujo en el mundo del trabajo, donde todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, y que le permita evaluar su nivel de vida y de productividad en alguna

¹La Revolución Industrial o Primera Revolución Industrial es el proceso de transformación económica, social y tecnológica que se inició en la segunda mitad del siglo XVIII en el Reino Unido, que se extendió unas décadas después a gran parte de Europa occidental y Norteamérica, y que concluyó entre 1820 y 1840.

organización. Los responsables de la organización tienen la obligación de ofrecer a su capital humano y colaboradores oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral, y estos rindan en su máximo potencial, para hacer frente a necesidades presentes y futuras, de una organización, tomando en cuenta la definición que nos proporciona la Secretaría Del Trabajo y Prevención Social (STPS)² podemos definir la capacitación como un proceso por el cual se adquieren, desarrollan y actualizan conocimientos y habilidades para un mejor desempeño laboral dentro de una organización (STPS, s/a). Por lo tanto los Recursos Humanos³ es el departamento dentro de una empresa que se encarga de la gestión y la administración del personal, desde su procedencia, esta rama de la administración se ha encargado de desarrollar y ejecutar correctamente las acciones, tareas y actividades laborales de una organización. Es por ello que canalizamos los orígenes de la capacitación en los maestros de la filosofía clásica como Aristóteles⁴. Durante los últimos años del siglo XIX y los primeros años del siglo XX surge la Escuela Clásica de la Administración encabezada por el norteamericano Taylor⁵ y el francés Fayol⁶. Ellos desarrollaron distintas técnicas para organizar y racionalizar el trabajo, como la formación de las tareas laborales formas de pagos, etc... (Chiavenato, 1999).

En la segunda década del siglo XX las técnicas para organizar el trabajo fueron adaptadas y renovadas por la Escuela de las Relaciones Humanas por E. Mayo⁷, cuyo interés primordial era el individuo y sus motivaciones como ser socio-psicológico. Pero pretendieron solucionar los problemas organizacionales, prestando atención únicamente al individuo en el grupo, sin considerar la

²La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el desempeño de las facultades que le atribuyen la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal del Trabajo, otras leyes y tratados, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República.

³ Recursos Humanos, también conocido como Potencial Humano o Activo Humano, hace referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma un negocio o empresa.

⁴Aristóteles (384 a.C. 322 acá) fue un filósofo, lógico y científico de la Antigua Grecia cuyas ideas han ejercido una enorme influencia sobre la historia intelectual de Occidente por más de dos milenios.

⁵ Frederick W. Taylor (1856-1915), fue un ingeniero mecánico y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica.

⁶ Henri Fayol (1841-1925), fue un ingeniero y teórico de la administración de empresas y es considerado como el padre de la "Administración Moderna" por sus aportes y teorías en el año 1900 que han sido la base para una buena administración en la actualidad.

⁷Elton Mayo (1880-1949), fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas .

organización en su conjunto (Valencia, 1998: 53). Fue a finales del siglo XIX donde se establecieron los principios básicos de la organización científica del trabajo y surgen los principales modelos de organización. Los objetivos principales del área de recursos humanos son seleccionar y desarrollar un conjunto de individuos con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización, lograr la eficiencia de los trabajadores y conseguir que las condiciones de trabajo sean favorables para el desarrollo y la satisfacción concreta de las personas así como para el logro de sus objetivos individuales (Delgado, 2008: 23).

Desde la perspectiva del impacto de otras disciplinas en el campo de la capacitación laboral predominarían las teorías de la administración, que encuadrarían las perspectivas pedagógicas y psicológicas con sus propios enfoques en lo que hace a la comprensión de la empresa como institución y en el análisis del trabajo que tiene lugar en ella. Ha existido, en las primeras décadas del siglo XX, una tendencia a incorporar con mayor facilidad aquellas teorías que parecen adaptarse mejor a la resolución eficiente y eficaz de los problemas y que involucran procedimientos normalizados para la intervención en capacitación, entre los que el conductismo⁸ ha tenido un lugar destacado, también se ha incorporado lentamente los aportes teóricos de perspectivas críticas que ocupan de los procesos internos, complejos poco mencionables.

Las teorías constructivistas que ponen al conductismo como herramienta idónea para la formación en los entornos laborales, en el caso del conductismo como en el del constructivismo⁹ se reconoce un importante desfase entre el tiempo de producción teórica y las prácticas que efectivamente se observan en el campo de la capacitación que, en general, serían resistentes a la incorporación de novedades teóricas (Mitnik y Coria, 2006).

Esta tesis se encuentra dividida en tres capítulos, el primer capítulo refiere al marco conceptual y teórico de la Capacitación de los Recursos Humanos, así

⁸ Conductismo por John B. Watson (1878-1958), defiende el empleo de procedimientos estrictamente experimentales para estudiar el comportamiento observable (la conducta).

⁹ Constructivismo, es una corriente pedagógica que surgió en Rusia en 1914 basada en la teoría del conocimiento, que postula la necesidad de entregar al alumno herramientas que le permitan construir sus propios procedimientos para resolver una situación problemática, lo que implica que sus ideas se modifiquen y siga aprendiendo.

también el cómo analizar el enfoque de competencias laborales en una Organización, y conocer a fondo el ámbito de competencias y de qué manera estas son relacionadas al Recurso Humano dentro de una empresa.

En el segundo capítulo, se puntualizan la definición, las etapas y funciones que poseen los Recursos Humanos, el Capital Humano y la Capacitación de manera general dentro de una empresa, cuya finalidad es saber relacionar y entrelazar las concepciones antes mencionados, para así conocer la importancia de parte fundamental y funcional de una organización.

Y por último en el capítulo tercero, se hace un análisis de los capítulos 1 y 2 de tal forma se dé a conocer de qué manera influye la capacitación, recursos humanos y competencias laborales dentro de una organización ya que, en la actualidad por medio de competencias laborales, las organizaciones al poner en práctica diversos procesos y métodos ellas obtienen un plus para que estas puedan ser más competitiva.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Planteamiento del problema: la capacitación, los recursos humanos y las competencias laborales son una parte esencial de toda empresa ya que sirven para que estas crezcan de manera satisfactoria, pero que pasa si algunas empresas no poseen los puntos señalados, de qué manera estos afectan a las empresas. Para ello es importante saber cuáles son los factores que ocasionan la escasez de recursos físicos y pérdidas económicas dentro de una organización.

Así mismo en el presente trabajo se pretende desarrollar de manera detallada cada punto mencionado y saber de qué manera estas retribuyen a las empresas y saber de qué manera pueden mejorar y así ofrecer mejores oportunidades a su personal.

JUSTIFICACIÓN

Justificación: la administración en la organización es de suma importancia ya que abarca todas las áreas, pero principalmente se delega de la gerencia y en el área de los recursos humanos ya que son las principales áreas donde se toman las decisiones para el correcto funcionamiento de la organización. Las organizaciones requieren de la administración para delegar un nivel de capacitación para su correcto funcionamiento y así aprovechar los recursos con los que la empresa cuenta, y de esta forma conseguir el futuro éxito y supervivencia.

El éxito de todo centro de trabajo depende en gran parte de la correcta administración de los elementos y recursos con los que cuenta, la organización que se integra por personas (capital humano), recursos físicos o materiales, financieros, tecnológicos, etc...en donde cada uno de ellos desempeña una función específica". (Anónimo, s/a). Hoy en día la capacitación tiene suma importancia en las organizaciones ya que permite mejorar la eficiencia del trabajo de la organización, es por ello que se busca solucionar el problema de capacitación en el principal recurso de la empresa que es su capital humano, se busca convertir el esfuerzo humano en tareas de alta calidad y futura trascendencia, la capacitación proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir actitudes, actualizar conocimientos y habilidades que aumentan su competencia y comprensión de la misión y funciones de la organización, esto permite que el capital humano reúna las condiciones adecuadas para futuros puestos y ascensos, la capacitación del recurso humano tiene un impacto del 100% en el funcionamiento de una organización, ya que en la actualidad las empresas más exitosas son aquellas que se adaptan al cambio y consolidan el crecimiento de diversos programas de capacitación que pueden adquirir o desarrollar propiamente acorde a sus necesidades, es importante señalar que para una empresa el aprovechar las oportunidades de crecimiento tiene que reinvertir en su mejor recurso, llamado capital humano, este debe estar preparado para desempeñar cada uno de los puestos y funciones de trabajo que la organización posee, para solucionar la

problemática que la organización tenga. Según Rodríguez,¹⁰(1988), la importancia de la capacitación radica en que esta:

- **Ayuda a la organización. Conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.**
- **Ayuda al individuo. Da lugar a que el trabajador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.**
- **Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo. Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre los grupos e individuos.**

La importancia de los recursos humanos en la empresa es esencial a través de un buen proceso de selección, las correspondientes a la inducción del personal incorporando el diseño de la estructura organizacional. La correspondiente inducción del personal incorporado, el diseño de la estructura organizacional, con sus respectivos manuales de funciones, de procedimiento, y políticas. La optimización de los sistemas administrativos, la integración del personal, la evaluación del desempeño, la generación de un buen clima organizacional, la capacitación y el manejo de las situaciones laborales, la motivación, el liderazgo, son algunas de las formas que comprenden la administración de los recursos humanos, es la herramienta más valiosa y efectiva con que cuentan las empresas que quieren alcanzar sus objetivos (Montalván, 1999: 16).

¹⁰Rodríguez Estrada Mauro (1936 - 2007), fundador y primer rector del Instituto Universitario de Ciencias de la Educación, primer presidente de la Asociación Mexicana de la Creatividad, A.C. Premio Nacional de Capacitación y autor de las series "El arte de negociar" y "capacitación efectiva".

OBJETIVO GENERAL

Objetivo General: Analizar los factores que generan las competencias laborales a partir de la capacitación de los empleados en las organizaciones, y así poder evidenciar la escasez de recursos físicos y pérdidas económicas que se manifiestan en la organización.

Pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores que ocasionan la escasez de recursos físicos y pérdidas económicas dentro de una organización?

Procedimiento

- Identificar en las organizaciones el desarrollo de métodos de capacitación que existen acorde al tipo de rol al que se dediquen, con la finalidad de que su recurso humano desarrolle todo su potencial dentro del campo laboral y así asegurar el éxito futuro de la organización.
- Describir la situación actual de las organizaciones y así adaptar formas de mejoramiento en las diversas áreas de trabajo de la empresa.

CAPÍTULO. 1- MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene la finalidad de exponer el marco conceptual y teórico de la Capacitación de los Recursos Humanos, así también el cómo analizar a partir del enfoque de competencias laborales en una Organización, en el ámbito de conocer a fondo el concepto de competencia relacionado al Recurso Humano dentro de una empresa, donde esta área se encarga de la gestión y la administración del personal, desde su procedencia, esta rama de la administración se ha encargado de desarrollar y ejecutar correctamente las acciones, tareas y actividades laborales de una organización, poniendo en práctica diversos métodos de capacitación que proporcionaran éxito en ella, y en su capital humano.

La presente investigación se desarrolla en una exploración “Analítica sintética” ya que esta consiste en la extracción de las partes de un todo y lograr una síntesis de lo investigado con el objeto de estudiar, formular y examinar para unificar los elementos de estudio. Partiendo de lo anterior, es vital conocer la concepción del marco conceptual del trabajo, con la finalidad de comprender mejor cada uno de los conceptos que a continuación se expondrán.

1.1 Marco Conceptual

1.1.1 Recursos Humanos

Los Recursos Humanos (RRHH) se han conocido como un Potencial Humano o Activo Humano, donde hace referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma una organización, esta rama de la administración se ha encargado de desarrollar y ejecutar correctamente las acciones, tareas y actividades laborales de una organización, creando una nueva cultura de compromiso y motivación en las personas y las vuelve emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad (Montalván, 1999).

Tomando en cuenta la definición que anteriormente se planteó, podemos observar que los Recursos Humanos en una organización son esencialmente importantes, ya que principalmente se ocupa de seleccionar y formar al capital

humano, con el único fin de llevar al éxito organizacional y hacerle frente a las necesidades que día a día se presentan en una organización, poniendo en práctica la estrategia organizacional en las diferentes áreas de los recursos humanos como la selección, contratación y la capacitación.

1.1.2 Competencias laborales

Las competencias laborales se definen como un “punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, muestran la formación de los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral” (Ruiz, 2005: 21)

El concepto de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general. “La competencia laboral es una pieza central de un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo y la sociedad con la educación, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad” (Ruiz, 2005: 22).

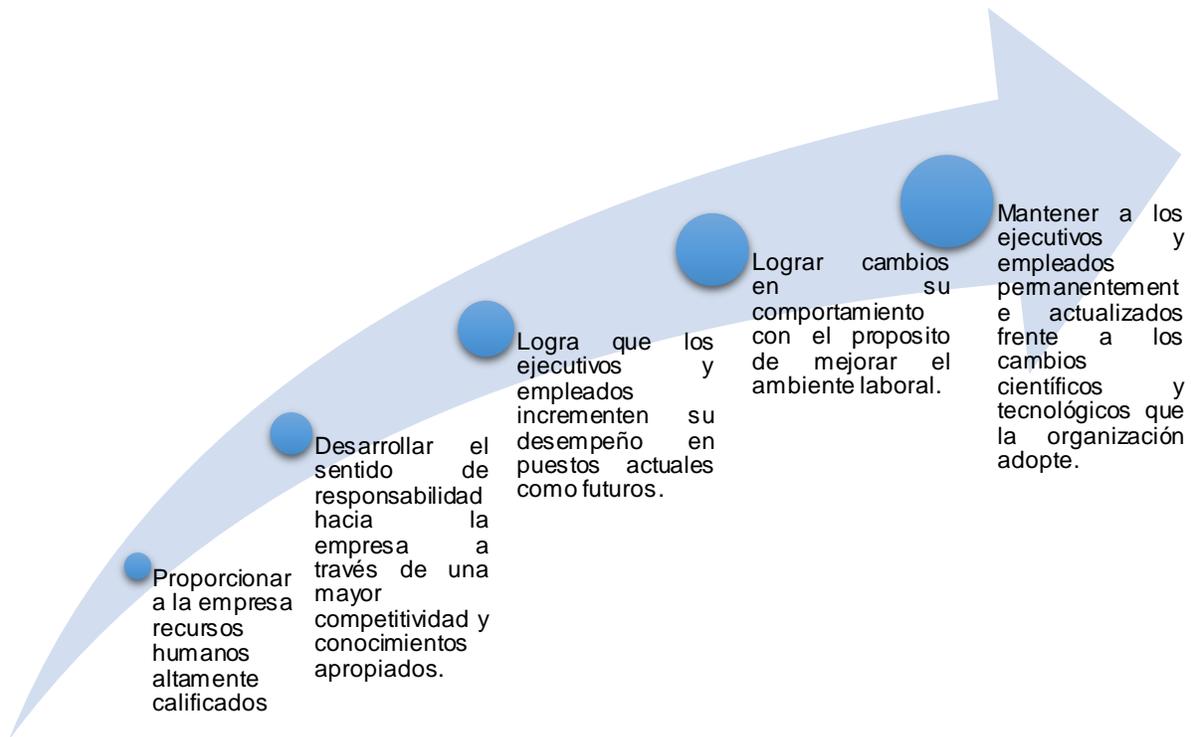
Ruiz (2005), nos mencionan que las competencias laborales son aquellas que revelan la formación del personal y también nos indican un margen funcional que cada trabajador debe alcanzar, adaptándose a los cambios que sufre la organización con el paso del tiempo, el capital humano va a desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

1.1.3 Capacitación

Según Reyes (1998:78) “la capacitación tiene un significado que incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos de trabajo”. En esta virtud la capacitación se imparte a colaboradores, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante. La capacitación es un concepto basado en la necesidad de la empresa de inducir un nuevo elemento de su estructura que le permita mantener en forma permanente su potencial de actuación y de cambio a través del conocimiento y desarrollo de las habilidades de sus componentes, lo que se transforma en una función más como podría ser la producción y que en estos casos responde a una función educativa con perspectivas de presente y futuro.

De acuerdo con Reyes (1998), puede decirse que la capacitación genera procesos de cambio los cuales van enfocados al mejoramiento de la calidad del recurso humano, por lo tanto esto repercute al logro de los objetivos de la organización, los responsables de la capacitación actúan como agentes de cambio ya que al contar con los medios observados pueden modificar la conducta del recurso humano con el propósito de incrementar sus conocimientos, habilidades y actitudes. A continuación en la figura 1 se esbozara los objetivos de la capacitación de acuerdo al autor.

Figura 1. Objetivos de la capacitación.



Fuente: Elaboración propia a partir de Reyes (1998).

1.1.4 Liderazgo

Dadas las concepciones anteriores es importante enlazar el concepto de líder con liderazgo para comprender la utilización de este en las organizaciones, “líder es una persona con diversas cualidades las cuales destacan las naturales y las adquiridas” las cualidades naturales ayudan a descubrir al líder acorde a acontecimientos que la vida presenta y las cualidades adquiridas lo van a consolidar como líder, desarrollando la capacidad de organización, la claridad para orientar y dirigir, la voluntad y tenacidad para inducir al logro de objetivos, (Pérez, 1990: 37) por lo tanto el liderazgo, según el autor “consiste en influir o inducir a los trabajadores para que realicen sus trabajos o tareas, y cumplan los objetivos de manera eficiente, con entusiasmo y por voluntad propia”. A través de un buen liderazgo logramos influencia en los trabajadores para sigan y acepten decisiones sin poner dudas ni condiciones.

En el anterior párrafo Pérez (1990), hace mención que el liderazgo contribuye a influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas establecidas de manera general, pero enfocado a un concepto organizacional, el liderazgo ayuda a mantener la competitividad de la organización y ayuda al recurso humano a trabajar con seguridad en sí mismo.

1.1.5 Capital Humano

Según la OCDE¹¹ (2007:2) el “Capital Humano es una mezcla de aptitudes y habilidades innatas a las personas, así como la calificación y el aprendizaje que adquieren en la educación y la capacitación”. La OCDE (2007), nos ayuda a comprender de forma sintetizada el concepto de Capital Humano, vale la pena señalar que en el mundo de las organizaciones el capital humano, tiende a ser definido de manera muy simple como la calificación y aptitudes de la fuerza de trabajo directamente relevantes al éxito de una organización.

Dando referencia lo anterior, abordaremos la concepción del concepto de competencias laborales, mediante ideologías de varios autores que a continuación perfilaremos.

1.2 Concepciones de competencias laborales

El propulsor del concepto competencias en el ámbito de los RRHH como tal fue, David McClelland, en los años 70, debido al resultado de su investigación enfocada a identificar los ejes temáticos del ámbito laboral. “Las competencias se ligan a una forma de evaluar lo que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, ya que estas pudieron haberse adquirido durante la vida o en alguna institución educativa, estas sin ser reconocidas por algún tipo de certificado que avale el nivel de competencia que el empleado posee, por lo tanto estas deben de ser evaluadas objetivamente” (Preciado, 2006: 23).

¹¹ La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), es un organismo de cooperación internacional, compuesto por 35 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.

Se entiende por Competencias Laborales el “conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral” (Moguel, 2016: 1).

En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para ejecutar una función productiva en el eje laboral, usando diversos recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

Según Preciado (2006), hay varios autores reconocidos en el campo de las competencias laborales uno de ellos es Levy-Leboyer¹² (1997), el cual nos dice que las competencias “son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo, ponen en práctica de forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Es decir, la competencia laboral es una capacidad real y demostrada, y pasan a ser el centro de atención en las empresas u organizaciones; herramientas que brindan la posibilidad de nuevas formas de reclutamiento, selección, contratación, promociones, capacitación y remuneración (Preciado, 2006: 5).

Atendiendo la definición que nos plantea Levy-Leboyer (1997) las competencias son capacidades, habilidades y comportamientos, requeridos para ejecutar labores organizacionales, por medio de las competencias se puede medir el desempeño de las personas desde su diseño y operación.

Al abordar el concepto de competencias, aparece como una labor ciertamente compleja al identificar términos que sean aceptados por la mayoría de los profesionales dedicados a este campo, se pretende proporcionar una base sensata de ideas, para comprender su importancia dentro de los recursos humanos. “En el mundo laboral el concepto de competencias no es nuevo. Sin embargo, en México se empezó a aplicar a mediados de los 90’s. Impulsada por el Gobierno Federal, a través del CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de

¹²Claude Lewy-Leboyer es profesora del Instituto de Psicología de la Universidad René Descartes V de París. Ha publicado libros sobre Psicología Social, Psicología Ambiental, Evaluación de Personal y Psicología Organizacional, temas en los que es experta.

Competencia Laboral)¹³organismo encargado de establecer un sistema de certificación de la capacidad o (competencia laboral) de los trabajadores” (Moguel,2016: 1).

Para finalizar este apartado tomando en consideración lo que Moguel (2016), menciona se considera que hoy en día es necesario que las organizaciones conozcan y adopten el concepto de competencias laborales, con el objetivo de conocer su nivel de capacidad laboral que tiene cada uno de sus colaboradores, de esta manera se puede implementar estrategias para fructificar las diversas habilidades del recurso humano, con la finalidad de mejorar el comportamiento y el desempeño personal y laboral para el futuro éxito de la organización.

Dando continuidad a lo ya mencionado a lo largo del trabajo, es necesario conocer las siguientes posturas ideológicas de las competencias laborales.

1.2.1 Posturas ideológicas del concepto de competencias.

Para obtener una mayor visión del concepto competencias es considerable revisar las siguientes concepciones que plantea (Preciado, 2006). En primer lugar, McClelland (2000), señala que una competencia “es cualquier motivo, actitud, habilidad, conocimiento, comportamiento u otra característica personal que es esencial para desempeñar el trabajo y que diferencia el desempeño superior del promedio” (Preciado, 2006: 24). Como puede observarse en la explicación que McClelland (2000), planteada anteriormente, las competencias son el comportamiento o pensamiento que permite a una persona alcanzar excelentes resultados en un rol o una situación laboral, y que según Mertens (1996), acuña el concepto de competencia ya que hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto (Preciado, 2006).

¹³CONOCER impulso el desarrollo de estándares de calidad del desempeño; este sistema de competencias, debería servir también para orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral.

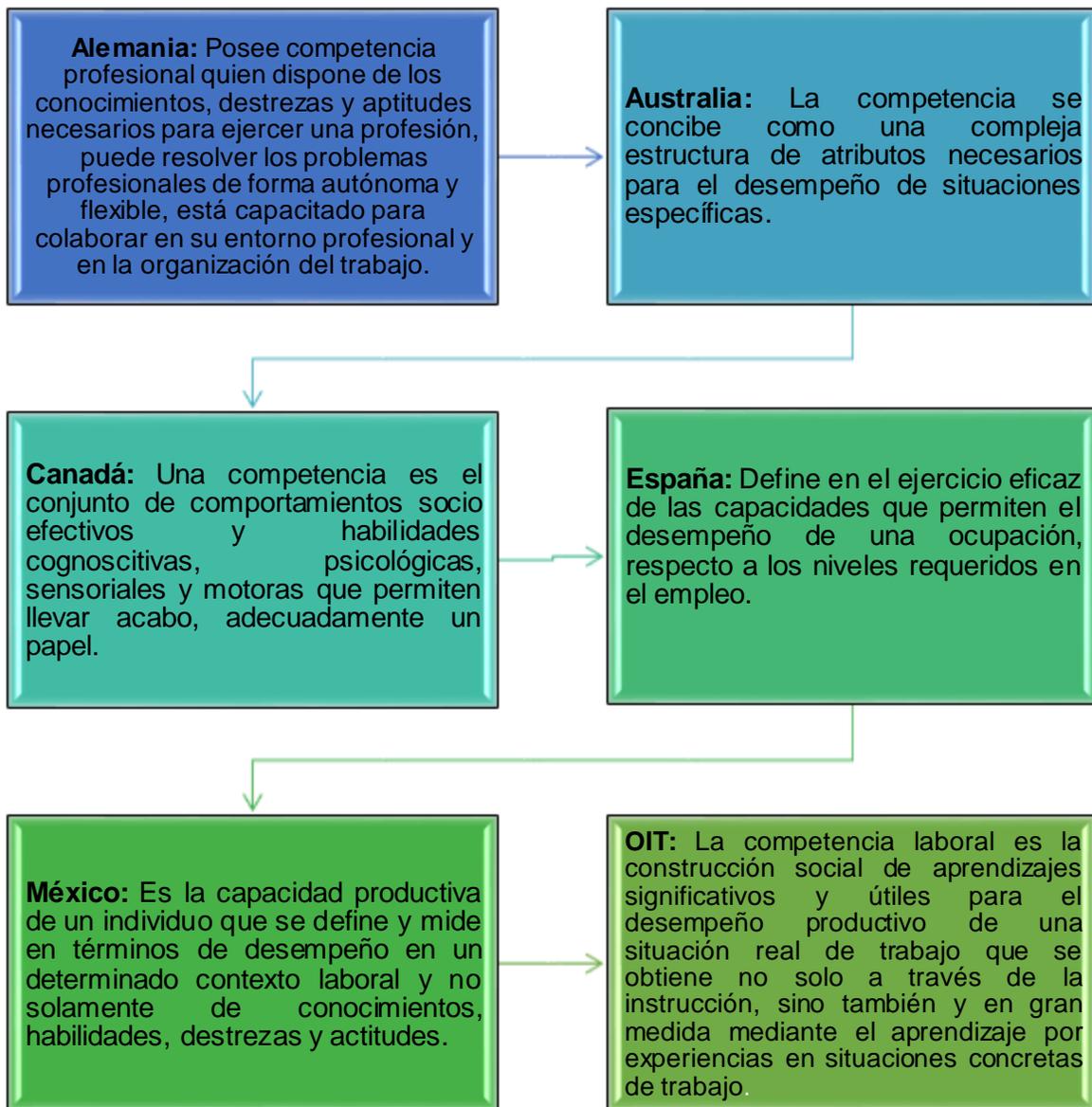
En segundo lugar, Rodríguez (1999) declara las competencias como características permanentes de una persona, y que se ponen de manifiesto cuando ejecutan una tarea o se realiza un trabajo (Preciado, 2006).

En la definición que Rodríguez (1999) hace, mención a las competencias como deben ser ejecutadas, como una tarea, mediante habilidades y las características de una persona, para que pueda desempeñar correctamente un trabajo en específico.

Según La Organización Internacional del Trabajo (OIT)¹⁴, las definiciones y normas que utilizan diversos países que manejan el sistema por competencias serán expuestas en los siguientes diagramas.

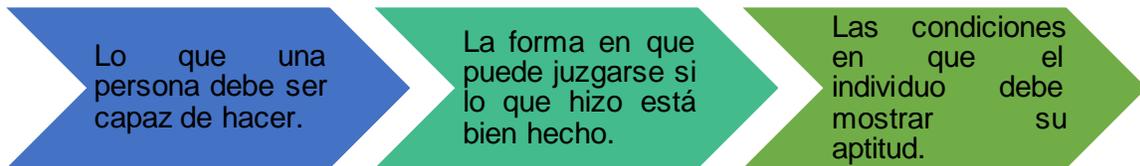
¹⁴ La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales.

Diagrama 1. Países que manejan el sistema por competencias.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Preciado 2006: 26).

Diagrama 2. Normas de Competencia Laboral.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Preciado, 2006: 26).

1.2.2 Clasificación de las competencias laborales

Al considerar lo anterior, es importante presentar algunas clasificaciones de competencias establecidas y a la vez utilizadas por distintos autores, a fin de contar con un punto de partida para identificar los tipos de competencias existentes (Preciado, 2006).

Si partimos de la idea general de que la competencia es una variable importante en el desempeño de las administraciones, podemos identificar según Leboyer (1997), una clasificación de seis ideas que permiten sustentar el término competencia, tal como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Clasificación de las competencias laborales.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Preciado, 2006).

En este sentido, podemos esbozar cada una de estas ideas sobre competencia. En primer lugar, la idea de competencia como **autoridad**, la cual nos muestra un mando jerárquico dentro de una organización, por ejemplo: cuando un gerente tiene competencia directa de un profesional para ocupar un puesto determinado.

En segundo lugar, la idea de competencia como **capacitación**, donde los responsables de recursos humanos la utilizan para descartar el grado de preparación, saber hacer, conocimientos y pericia de una persona como consecuencia del aprendizaje, todo aquello que lo hace capaz de desempeñar una determinada tarea o función. En tercer lugar, la competencia como **competición**, esta va dirigida al departamento de producción o de comercialización, un ejemplo

de lo anterior se visualiza al fijar determinadas estrategias de venta de productos y servicios.

En cuarto lugar, la competencia como **cualificación**, esta va de la mano con el área de recursos humanos y el área de psicología de la organización, por ejemplo, al aplicar pruebas psicológicas que determinan si el candidato muestra las cualidades adecuadas para desempeñar el puesto. En penúltimo lugar, se muestra la idea de competencia como **incumbencia**, es utilizada por los responsables de la organización con profesión, a la hora de delimitar las tareas y funciones dentro de esta, un ejemplo de lo anterior puede ser cuando el jefe de algún departamento de la organización determina las tareas a ejecutar.

Por último, la competencia como **suficiencia**, la utilizan los agentes sociales al fijar especificaciones clave para hacer competente las tareas o actividades, un ejemplo de lo dicho anteriormente es un gerente general, este determina estrategias para ejecutar las tareas en la organización.

La idea anterior permite resaltar que las competencias laborales, identifican y definen aquellas competencias de mayor importancia que harán eficaces a las personas dentro de su ámbito laboral, esto permite que el número de competencias sea muy extenso, ya que pueden estar ligadas a un entorno específico de la organización y en el puesto de trabajo.

Preciado (2006: 28) menciona que Alles (2000), define dos grupos de competencias, donde “el primer grupo se compone de competencias específicas o derivadas del conocimiento”. El autor menciona que para entender de mejor manera el primer grupo de competencias que hace mención, se especificaran algunos ejemplos: la contabilidad financiera, impuestos, leyes laborales, cálculo matemático, etc.

El segundo grupo de competencias, según Alles (2000), está compuesto por competencias de gestión, dirigidas al comportamiento del capital humano o a una situación laboral específica.

A continuación, se dará mención de algunos ejemplos del segundo grupo de competencias según el autor.

Ejemplos: se toma en cuenta la iniciativa, la toma de decisiones, la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, etc.

kAsimismo, Preciado, (2006) hace mención a Gore (1996), donde este autor toma dos tipos bloques de clasificación de competencias que se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Clasificación de competencias por bloque

Bloque 1	Bloque 2
El individuo debe hacerse de herramientas, que le permitan ser eficaz y competitivo, y le da el nombre de instrumental.	Gore, le da el nombre de social, y establece que el individuo debe de desarrollar competencias que le permitan interactuar en su entorno laboral.
Ejemplos	
Organiza el tiempo a corto y a largo plazo, Maneja objetivos, Maneja y resuelve problemas.	Comunicarse, Negociar, Liderar

Fuente: Elaboración propia a partir de Preciado (2006).

Por otra parte Spencer (2000) divide en dos categorías las competencias laborales que se muestra en la tabla 2.

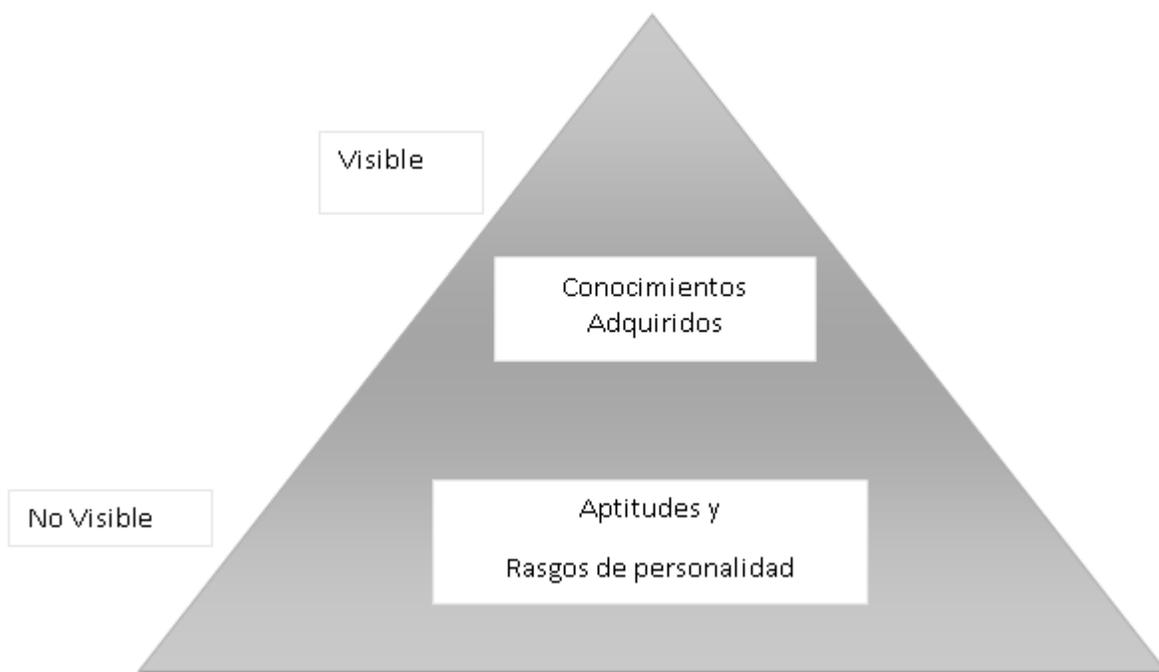
Tabla 2. Clasificación de competencias laborales por Spencer (2000).

De punto inicial (fáciles de detectar)	Diferenciales (menos fáciles de detectar)
Conocimiento	Características
Habilidad	Motivaciones

Fuente: Elaboración propia a partir de Preciado (2006).

Dando seguimiento a la clasificación de competencias laborales esbozaremos en la figura 3 la visualización de conocimientos y aptitudes en una organización.

Figura 3. Conocimientos y aptitudes de la organización



Fuente: Elaboración propia a partir de (Preciado, 2006: 28).

Continuamente, se desarrolla la concepción de dos diferentes enfoques en relación a las competencias laborales, el enfoque conductista y el constructivista.

El **enfoque Conductista**, de acuerdo a Massé (2003:7,8), defiende el empleo de procedimientos estrictamente experimentales para estudiar el comportamiento observable (la conducta)".

En este sentido el autor menciona que (2003), el conductismo parte de los individuos que hacen su trabajo acorde a los resultados esperados, y determina los puestos de los individuos, mediante sus características.

A continuación, se explicarán en la tabla 3 las características principales del enfoque conductista.

Tabla 3. Características del enfoque Conductista.

Origen: EE.UU.
Autores importantes: McClelland, Spencer & Spencer
Desempeño efectivo: se expresa en resultados específicos.
Competencia = Desempeño superior
Cuando no hay desempeño superior se denomina competencia mínima.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Massé (2003).

Con respecto al **enfoque constructivista** (Masse, 2003: 7,8), es concebido como una corriente pedagógica basada en la teoría del conocimiento, que postula la necesidad de entregar al alumno herramientas que le permitan construir sus propios procedimientos para resolver una situación problemática, lo que implica que sus ideas se modifiquen y siga aprendiendo”. Sin lugar a duda el constructivismo rechaza la exclusión de personas menos formadas, estas personas pueden crear, ser autónomas y responsables, según lo que nos mencionó en el apartado anterior (Masse, 2003).

A continuación se mencionan en la tabla 4 las características principales del enfoque constructivista.

Tabla 4. Características del enfoque constructivista.

Origen: Europa. Especialmente en Francia
Autor: Levy-Leboyer
Tiene en cuenta la importancia de las personas, sus objetivos y posibilidades.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Masse (2003).

Dando seguimiento a lo anterior se muestra en la tabla 5 las ventajas de la gestión de los recursos humanos por competencias.

La aplicación de Competencias Laborales en una organización nos proporciona conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto.

Tabla 5. Ventajas de los Recursos Humanos por Competencias.

Define perfiles más completos y objetivos, proporcionando un mejor reclutamiento de personal.
Facilita la detección de necesidades de Capacitación.
Identifica causas del mal desempeño “habilidades y capacidades”.
Cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9000-2000 en materia de capacitación y desarrollo del personal.
Identifica aspectos de los procesos productivos o de servicio que pudieran estar siendo limitados por una deficiente atención y desarrollo del personal.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Moguel, 2016: 3).

Tomando en consideración lo anterior, es pertinente conocer los beneficios de la gestión de los recursos humanos un enfoque por competencias, que se esbozaran en la tabla 6.

En general, prácticamente todos los procesos estratégicos de Recursos Humanos, como el reclutamiento, selección de personal, la capacitación, la evaluación del desempeño y la planeación de los mismos, se vuelven más eficientes al trabajar con base en Competencias Laborales.

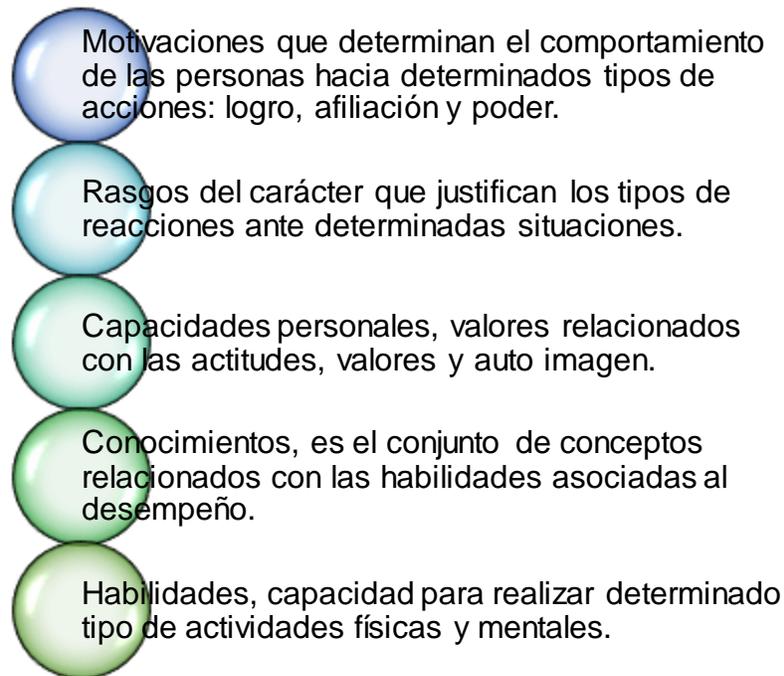
Tabla 6. Beneficios de la gestión de Recursos Humanos por Competencias.

Incorporación rápida y eficaz del personal al proceso productivo.
Constitución de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.
Elevar el nivel de conciencia del personal en su propia superación.
Eficacia en los recursos y el tiempo invertido en la capacitación.
Disminución de la rotación del personal.
Certificación de las normas ISO- 9000.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Moguel, 2016: 3).

Lo anterior nos lleva a mencionar a un autor importante, Spencer (1993), el cual enuncia las cinco características de las competencias que se plantean en la figura 4.

Figura 4. Características de las competencias.



Fuente: Elaboración propia a partir de Spencer (1993).

Como se ha venido desarrollando a lo largo del trabajo y dado continuidad, es importante conocer una visión más amplia de las competencias laborales, por lo tanto es pertinente conocer la concepción de algunos enfoques de competencia, para comprender mejor el concepto de competencia laboral.

1.2.3 Enfoques de competencia

Dentro del marco analítico la competencia es un enfoque analítico que permite entender los fenómenos de las acciones de la administración. En este tenor, McClelland (1975) identificó dos tipos de enfoques de competencias que reducen las posibilidades de su propia aplicación, también nos dice que existen diversas características de las competencias para cada puesto de la organización, nos argumenta que cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa, como lo son la identificación con la compañía, autoconfianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo

como así mismo cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor (Escobar, 2005).

Todas las competencias se pueden desarrollar, aunque no de manera inmediata, como el recibir un curso de formación. El desarrollo siempre requerirá la experiencia práctica ya que todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia se adquirirán desajustes que se tienen que analizar.

Para ello McClelland (1975) nos explica que existen dos tipos de enfoques.

Enfoque anglosajón

En el enfoque anglosajón se centra en el contenido del puesto de cada trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización. Los seguidores de este enfoque comparten los puntos de vista de McClelland en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos ya que por sí solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco refieren a las competencias y experiencias que posee una persona. Para establecer las relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores (variables predictores o agentes causales).

Para este enfoque, las competencias muestran una serie de valores que en muchos casos reúnen la misión y el plan estratégico, lo que facilita que aquellas requeridas por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento, por lo que en consecuencia se les confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos (Escobar, 2005).

Enfoque francés

El enfoque francés se centra más en la persona que tiene como finalidad actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones

óptimas de empleabilidad. También considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) que son las que permiten capacitar a las personas para que ejerzan de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios. En este enfoque se enfatiza en la existencia de competencias específicas, lo cual refleja el uso del concepto autoimagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de nosotros mismos y de por qué nos comportamos de la manera en que lo hacemos, enfocándose en los procesos de aprendizaje de las personas y considera que los test de aptitudes, así como los de coeficiente intelectual, son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias (Escobar, 2005).

En el tema de competencia laboral existen varios tipos de competencia dentro de la misma partiendo de las consideraciones realizadas por los citados enfoques de competencias, que pueden clasificarse en genéricas y específicas.

Dicho de otra manera, las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta. Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas, aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Pérez (1998) establece que la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan un valor económico, de tal manera que se desarrollen las capacidades de sus empleados a la igual manera haciéndoles creer que son parte de la empresa. Cuando se impone una estrategia normalmente lo que se espera es que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus

empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, ya que entre otros casos debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir un valor económico futuro. Por lo tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra a la que se denomina intratéctica (Santos, 2007).

Él nos resalta que las competencias directivas estratégicas son aquellas que son necesarias para obtener buenos resultados económicos donde mencionan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas. Y las competencias directivas intratécticas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa que se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan la comunicación, la empatía, la delegación, el (coaching) y el trabajo en equipo.

En las empresas existen competencias que refieren a la eficacia del personal, y para comprender mejor este concepto se concreta la eficacia del personal, en el diagrama 3.

Diagrama 3. Eficacia del personal

La Pro-actividad, es el que refiere a la iniciativa y la autonomía personal.

El Autogobierno, es la gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina, concentración y autocontrol.

El Desarrollo personal, es autocrítica, de autoconocimiento, y de cambio personal.

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Santos, 2007).

Regularmente las organizaciones tienden a determinar, en su entorno y estrategia empresarial, cuáles son las competencias que realmente producen un rendimiento superior, empleando para esto unas u otras técnicas.

Existen técnicas que son utilizadas para determinar el tipo de competencia que presenta cada colaborador para la empresa que son requeridas dentro de ella como lo son el panel de expertos, las entrevistas, y las entrevistas focalizadas.

El panel de expertos, tiene como objetivo transformar los retos y estrategias a las que se enfrentan las empresas teniendo en cuenta los factores sociopolíticos, económicos, tecnológicos, entre otros para conseguir el desempeño exitoso en cada individuo.

Las entrevistas, estas se llevan a cabo mediante cuestionarios efectuados sobre la base de acontecimientos críticos de una muestra representativa de ocupantes del puesto, para así mismo obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto.

La entrevista focalizada, fue desarrollada por McClelland y Dayley (1972), donde declaran que este tipo de entrevistas presenta un nivel de exactitud muy elevado, y lo mismo ocurre con los niveles de correlación estadística de los criterios valorados con los demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo. La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de las personas mediante una estructurada de preguntas. De esa manera ellos proporcionan información valiosa sobre las competencias de los individuos y estas deben llevarse a cabo por personas entrenadas en el método o por consultores externos (Escobar, 2005).

1.3 Métodos utilizados en el diagnóstico de competencias

Algunos de los métodos utilizados actualmente en el diagnóstico de competencias se muestran a continuación en el diagrama 4.

Diagrama 4. Diagnóstico de competencias.



Fuente: Elaboración propia a partir de Escobar (2005).

1.3.1 Método de evaluación 360°

Consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario donde pueden formular criterios tales como: ¿Qué le gusta del evaluado en relación con los aspectos explorados? ¿Qué no le gusta? ¿Qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conducta?, entre otras. Este cuestionario, pueden incluirse preguntas abiertas, se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores y a clientes tanto internos como externos. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se hace una fotografía del desempeño de la persona.

De esa manera se calificará el nivel de desempeño que tiene la organización de forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo ellos perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular.

Con la aplicación de este modelo en la empresa, es posible que se establezcan políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para

el puesto de trabajo solicitado; definiendo planes de capacitación y desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y/o grupales obtenidos; identificando con facilidad a las personas exitosas y con potencialidades más altas que las demás, reforzando, reconociendo y estimulando sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño que son un tanto difíciles de medir como lo son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la administración del tiempo, la solución de problemas y las habilidades para desarrollar otros y por último, posibilita el desarrollo particular de una metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene (Escobar, 2005).

1.3.2 Método del Assesment Center

Este método es considerado de gran valor predictivo, que constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos e inputs. Además se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que se pueden adaptar a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo.

La evaluación de los individuos se lleva a cabo por varios observadores, consultores y técnicos especialmente entrenados, quienes observan y registran los comportamientos de los evaluados. A partir de los resultados de la evaluación se detectan las necesidades de desarrollo y de esa manera se obtienen importantes criterios para la evaluación del desempeño y para la formación de equipos de trabajo, entre otros (Escobar, 2005).

1.3.3 El Test de Monster

La red Monster, es una web de empleos que tiene como propósito poner en contacto a las mejores compañías con los candidatos más calificados, es considerada la empleadora líder mundial. Esta misma construyó el test de Monster (on line), con la

finalidad de ofrecer a las empresas soluciones avanzadas en la selección de candidatos de una manera eficaz y a bajos costos en el sitio, el Test de Monster se considera como una alternativa metodológica que permite evaluar y predecir la conducta laboral. Dentro de los cuestionarios que fueron analizados pueden mencionarse: Inventario de la Personalidad de (Eyseck, 1973), el Inventario de Percepción y Preferencias de (Kostick, 1977) etc.

El test de Monster facilita la aplicación de un programa informático, que puede ser personalizado, apareciendo en pantalla sólo los puntos correspondientes a las competencias elegidas, debidamente mezcladas de forma aleatoria. Además de eso se obtiene un informe escrito, que sirve de orientación para la interpretación de los resultados, lo cual no sustituye a la entrevista personal (Escobar, 2005).

1.4 Modelo mexicano de competencia laboral

En México se ha adaptado un Modelo según Preciado (2006) menciona que Ibarra (1997) establece los principales beneficios y certificación de competencia laboral en México donde nos dice que se deben de contar con indicadores sobre el nivel de calificación de la fuerza de trabajo que permita precisar las necesidades de las empresas y orientar programas de capacitación, así como agilizar y reducir costos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Como también el disponer de criterios comunes de desempeño laboral en el aparato productivo, que permitan reconocer y acreditar en cada individuo la competencia laboral alcanzada, independiente de la forma en la que fue adquirida. Así mismo contar con referencias sobre la calificación idónea a las necesidades del sector productivo que orienten la oferta de formación y capacitación en el diseño de cursos basados en competencia laboral, conforme a las necesidades de la demanda.

El incrementar la productividad y competitividad de las empresas, a través de la mejora de calidad de los recursos humanos, reducción de accidentes y riesgos de trabajo y mejora de las condiciones laborales. El facilitar la transferencia de competencias laborales entre funciones productivas, estimulando el conocimiento

del trabajador sobre los procesos productivos en su conjunto, el desarrollo de habilidades múltiples y la responsabilidad laboral. Y el formar cursos humanos conforme a los avances de la tecnología y la transformación productiva.

Acorde a lo anterior, Preciado (2006) nos dice que para la aplicación y función del modelo de competencias laborales se llevara a cabo con base en la comunicación y los constantes acuerdos entre empresa/gobierno, empresa/empresa que sean pertenecientes al mismo giro, como también empresa/trabajador.

La OIT (2005) considera las competencias de dos maneras. Las poseídas que son las que están relacionadas con las percepciones, valores y preferencias, conductas y reacciones, su razonamiento y actitudes. El cual detecta mediante la realización de ejercicio simulando una situación crítica, donde examina al individuo que tipo de reacción tendría a través de una situación ficticia sobre qué tipo de competencia presenta.

Por otro lado, las desarrollables que son competencias técnicas y de operación y que se presentan por conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación, estas competencias se evalúan mediante pruebas de conocimientos y/o ejercicios prácticos que refieren al trabajo a desempeñar (García, 2012).

El Ministerio Colombiano (1999), clasifica las competencias en: competencias básicas, competencias ciudadanas y competencias laborales.

Para comprender mejor las competencias laborales, se esbozarán en la tabla 7 las características generales de las competencias laborales según el Ministerio Colombiano (1999).

Tabla 7. Características de las competencias laborales generales, según el Ministerio Colombiano.

GENERICAS	• No estan ligadas a una ocupacion particular.
TRANSVERSALES	• Son necesarias en todo tipo de empleo.
TRANSFERIBLES	• Se adquieren en procesos de enseñanza-aprendizaje.
GENERATIVAS	• Permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades.
MEDIBLES	• Su adquisicion y desempeño es evaluable.

Fuente: Elaboración propia, a partir de (García, 2012: 36).

Como puede observarse en la tabla 7 las competencias requeridas para el desempeño de un puesto son específicas que difieren con el contenido y particular. En la siguiente tabla se muestra como el Ministerio Colombiano, donde define cada tipo de competencia.

Dando seguimiento a lo anterior, se muestra en la tabla 8 las competencias laborales generales según el Ministerio Colombiano (1999)

Tabla 8. Competencias laborales generales según el Ministerio Colombiano.

INTELECTUALES

- Condiciones intelectuales asociadas con la intencional, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.

PERSONALES

- Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuadamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.

INTERPERSONALES

- Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.

ORGANIZACIONALES

- Capacidad para gestionar recursos e información orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.

TECNOLOGICAS

- Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.

EMPRESARIALES, O PARA GENERACIÓN DE EMPRESAS

- Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

Fuente: Elaboración propia a partir de (García, 2012: 37).

Para seguir comprendiendo la concepción de las competencias laborales es de suma importancia conocer que son los recursos humanos dentro de una organización y cuáles son sus funciones dentro de la misma, al igual que conocer la concepción de capital humano y la diferencia del ya mencionado con los recursos humanos, para finalmente conocer el proceso de capacitación dentro de una

organización, que dará hincapié a realizar un detallado análisis de entre los recursos humanos y las competencias laborales.

1.5 Consideración final

Las competencias laborales como ya se ha mencionado a lo largo del capítulo 1 se perfilan a las capacidades que tiene cada persona para la resolución de actividades dentro de una organización, donde influye el saber, saber ser y el saber hacer. Cada persona posee habilidades, actitudes y cualidades diferentes el cual hace que estas mismas logren ser más competentes dentro de alguna empresa.

Actualmente, las organizaciones han formulado test y estrategias donde se mide el nivel de competencia que presenta cada individuo que labora en las empresas, es por ello que la capacitación juega un rol importante para cualquier organización, retomando ya lo mencionado las competencias son el comportamiento o pensamiento que permite a una persona alcanzar excelentes resultados en una situación laboral.

CAPÍTULO 2: RECURSOS HUMANOS, CAPITAL HUMANO Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS.

El presente capítulo tiene la finalidad de describir la definición, etapas y funciones de los Recursos Humanos, Capital Humano y la Capacitación de manera general dentro de una empresa, con el propósito de relacionar y entrelazar las concepciones antes mencionadas, para conocer la importancia de estas, como parte fundamental y funcional de una organización.

La organización podrá capacitar a su personal de manera correcta, dependiendo de las áreas que la conforman, brindando un proceso distinto de capacitación a cada una de estas, el recurso humano podrá desempeñar sus tareas laborales resaltando la importancia de la motivación e incentivos y así esta logre sus objetivos específicos.

2.1 Recursos Humanos

“Los Recursos Humanos surgieron en los años ochenta, esto se debió a la evolución constante de la Administración o gestión de personal influida por los pensadores y teóricos del management”¹⁵(Hernández, 2012:16).

En los párrafos siguientes se dará a conocer las concepciones de las etapas de los (RRHH), como se muestra en la figura 5, posteriormente se analizarán las funciones del tema ya mencionado, al igual que se explicará su composición, en este caso por el reclutamiento y selección, contratación, capacitación y la medición de resultados de los empleados durante su estancia en una organización.

2.1.1 Evolución de la gestión de los Recursos Humanos

¹⁵Satisface las necesidades humanas de diversos tipos, no sólo económicas, sino que también busca las maneras de hacer que las personas colaboren en el proceso, para satisfacer las necesidades, (Rosanas, 2008).

Este apartado se enfocara a la evolución de los recursos humanos a través de cuatro etapas: administrativa, gestión, desarrollo y estratégica.

A continuación, en la figura 5 se muestran las cuatro etapas de la evolución, y seguidamente a ello se explicará a detalle cada una de ellas.

Figura 5. Evolución de los Recursos Humanos.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Hernández 2012:16).

En primer lugar, la **etapa administrativa**, comienza a desarrollarse a principios del siglo XX hasta los años sesenta. “La función de los recursos humanos se centra en el control y rendimiento a través de las acciones disciplinarias y sistemas retributivos, así como también se encarga de la contratación, despido, estudio de fórmulas salariales ligadas directamente al rendimiento y el análisis de puestos desde un punto de vista administrativo” (Burgos, 2016:1). Esta fase se caracterizó por dar a conocer la función principal de los RRHH, al igual que nos menciona el proceso de contratación y acuerdos entre patrón y empleado, donde se planeta el salario y procesos administrativos etc.

En segundo lugar, se desarrolla la **etapa de gestión**, entre los años sesenta y ochenta. “En esta etapa se empiezan a considerar las necesidades de tipo social y psicológico de las personas, buscando la adaptación del hombre a la organización. Se centra en el análisis de los procesos y en la manera en que se comportan las personas en distintas situaciones” (Burgos, 2016:1). En esta etapa el autor nos habla de la necesidad de integrar los objetivos de la empresa y los individuales para lograr la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización, donde la función de recursos humanos es operativa.

Como tercer lugar tenemos la **etapa de desarrollo**, esta se fructifica en los años ochenta, los RRHH se toman en cuenta como un recurso estratégico y no como un gasto. “La función de los recursos humanos se hace más estratégica, tiene un carácter proactivo y el personal es un recurso que se debe optimizar” (Burgos, 2016:3). Según Burgos (2016), la función de los recursos humanos reaparece más estratégicamente que en las etapas anteriores, donde el recurso humano desarrolla al máximo sus habilidades.

Dando continuidad a las etapas de los recursos humanos, se muestra en la tabla 9 el desarrollo de la **etapa estratégica** que se caracteriza por lo siguiente.

Tabla 9. Etapa estratégica.

Diagnóstico de las amenazas y potencialidades del ambiente externo, así como las fortalezas y debilidades de la organización.
La formulación de objetivos y estrategias sociales adecuadas con los diagnósticos realizados.
La implantación de las estrategias formuladas mediante el desarrollo de políticas de personal.
La concepción del recurso humano como un factor determinante en la mejora de la posición competitiva de la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Burgos, 2016:1).

De acuerdo a Burgos (2016), la etapa estratégica, potencializa el ambiente externo de la organización y habilita un diagnóstico de posibles amenazas, al igual que formula objetivos para la futura mejora de la empresa.

Tomando en consideración lo anterior se explicará la concepción más acertada de los recursos humanos, con la finalidad de comprender la función de las etapas de los mismos, dentro de una organización.

Los recursos humanos son conocidos como potencial humano o activo humano y hacen referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforman una organización, esta rama de la administración se ha encargado de

desarrollar y ejecutar correctamente las acciones, tareas y actividades laborales de una organización, creando una nueva cultura de compromiso y motivación en las personas y las vuelve emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad (Montalván, 1999).

Según Montalván (1999), el recurso humano, es excesivamente, suspicaz a la mentalidad de mando en las organizaciones y va a depender del giro de la organización, al igual que de sus funciones y procesos. Otro factor importante es la cultura organizacional que esta pueda adoptar, los recursos humanos se van a encargar de la gestión y administración del personal con la finalidad de cumplir los objetivos primordiales del área, tomando en cuenta la selección de personal, la motivación del personal y así obtener la satisfacción suficiente para lograr los objetivos de la organización. Seguidamente se dará a conocer la importancia de los RRHH.

2.1.2 Importancia de los RRHH en una organización.

Los RRHH cobran transcendencia ya que es el área donde recae la toma de decisiones de la empresa, por lo tanto, el personal que conforma a los recursos humanos se encarga de diseñar o de rediseñar estrategias para el cumplimiento de objetivos específicos de las áreas que conforman la empresa, otro factor es la contratación del correcto personal que la organización desea, dando prioridad al reclutamiento y selección de personal, contratación e inducción, capacitación y finalmente a la medición de resultados, estos pueden ser a corto y mediano plazo, otro factor de importancia es que los recursos humanos asignan a las áreas de la empresa debidas tácticas que fructifican la calidad de los bienes y servicios que emanen de la misma y por consecuencia la organización sea más competitiva dentro de un mercado laboral, de igual manera ayuda a asignar y manejar los recursos de la empresa tanto humanos, físicos, financiero etcétera y así cumplir siempre con los objetivos organizacionales de la misma (Montalván, 1999).

Para cumplir con la importancia de los RRHH es necesario considerar los avances de la administración, que valoran el reconocimiento de recursos tales

como, los físicos, tecnológicos, financieros, de información, etc..., estos recursos están cambiando la fisonomía de las empresas.

En la administración “se consideran diversos tipos de empresa, la micro empresa, la pequeña empresa, la mediana empresa y la macro empresa, la micro empresa es aquella que no pasa de quince trabajadores en total, la pequeña empresa comprendería hasta 40 o 50 trabajadores, la mediana empresa hasta 250 trabajadores y de ahí en adelante se considera la gran empresa” (Montalván, 1999: 16).

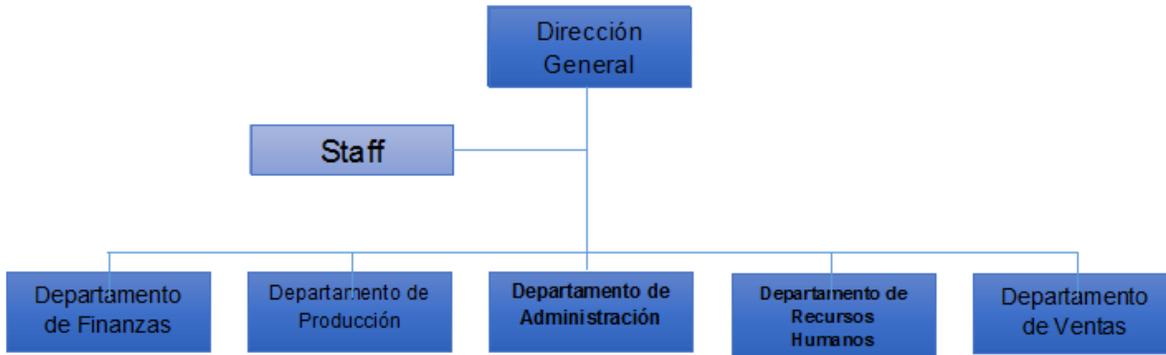
Partiendo de la idea de Montalván (1999), es primordial que el área de los recursos humanos denote la vitalidad de los recursos de la organización, como son los recursos físicos, tecnológicos, financieros, entre otros, el optimizar recursos es sobresaliente para la organización ya que puede llegar a la eficacia y eficiencia con la finalidad de alcanzar grandes objetivos con la menor cantidad de recursos posibles, el departamento de recursos humanos debe fomentar una cultura organizacional, mediante un trato directo con los empleados para establecer un ambiente de confianza donde los empleados trabajen para reducir fallas.

Toda organización tiene una área destinada al personal, que es conocida como departamento de personal o de recursos humanos, “los recursos humanos organizan, dirigen, coordinan, retribuyen y estudian las actividades de los trabajadores dentro de una organización, también reconocen a los trabajadores como uno de sus activos más importantes para conseguir los objetivos marcados por la organización, y estos se organizan en dos factores principales, su tamaño y la actividad de la organización” (Anónimo, 2016: 1).

Analizando el párrafo anterior, los recursos humanos son la pieza clave para contratar al personal requerido y seleccionar el perfil deseable para incrementar la competitividad en la organización. Este departamento realizavarias funciones, entre las más importantes tenemos aquellas de selección, capacitación y control del personal.

A continuación, se muestra en la figura 6, un organigrama parcial de una organización, donde aparece el departamento de recursos humanos entre algunos otros que la coordinan.

Figura 6. Organigrama parcial de una organización.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Anónimo, 2016: 1).

Tener un organigrama en la organización es una manera muy práctica y sencilla de visualizar de forma rápida los niveles de autoridad y las divisiones principales que existen en ella, al igual que la distribución de los departamentos y secciones que son pieza clave para el correcto funcionamiento de la organización. Inmediatamente conoceremos cómo funciona el departamento de Recursos Humanos y como está organizado.

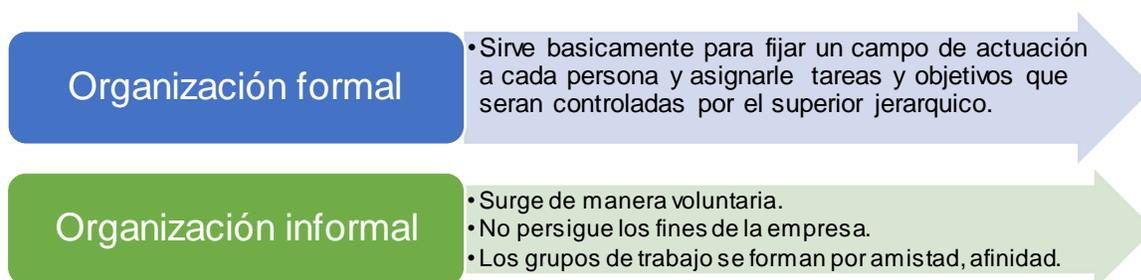
“El personal de la organización influye en una estructura previa, para que el departamento de RRHH funcione correctamente, debe de idear la forma de gestionar y organizar al personal, ya que forma parte del concepto de cultura empresarial” (Anónimo, 2016:2).

Podemos afirmar el concepto de cultura empresarial tomando en cuenta el anterior párrafo, la cultura empresarial es el conjunto de valores específicos compartidos, al igual que formas y normas de pensar que determinan el comportamiento de los empleados que prestan sus servicios a la organización.

2.1.3 Formas de organización

A continuación, en la figura 7 se mostrarán algunas formas de organización del departamento de Recursos Humanos.

Figura 7. Formas de organización.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Anónimo, 2016: 2).

En este sentido, para que una organización funcione correctamente hay que tomar en cuenta la organización informal al establecer la organización formal, como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10. Diferencia entre la organización formal e informal.

Organización Formal	Organización Informal
La establece la dirección.	La autoridad la puede ejercer cualquier persona que se considere líder.
Sigue rangos jerárquicos.	La comunicación es espontánea, rumores, contactos por fuera etc...
Persigue fines empresariales.	Las actividades se establecen voluntariamente.
Los grupos de trabajo se forman por departamentos.	No persigue fines empresariales.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Anónimo, 2016: 2).

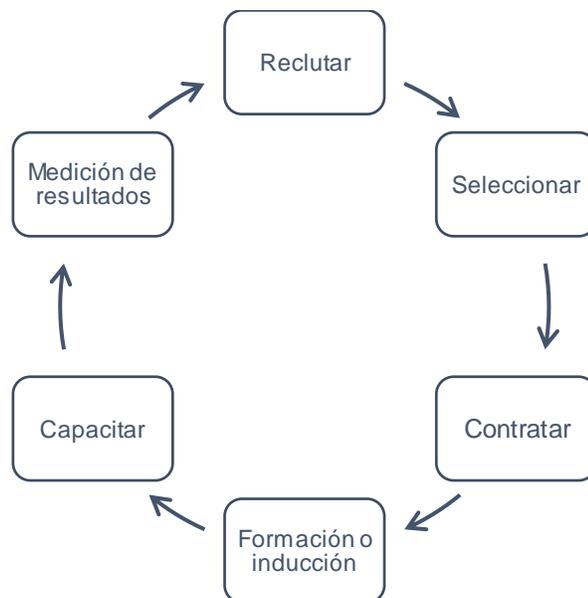
Como se observó en la tabla 10, una organización formal tiene más probabilidades de ser más competitiva dentro de un sector laboral, ya que establece direcciones de mando en sus departamentos que la conforman, sigue niveles jerárquicos en base a los puestos de trabajo que requiere para el funcionamiento de sus departamentos, tiene metas empresariales que benefician a todos sus

colaboradores y empresa misma, y lo más importante es que una organización formal cuenta con planes de trabajo previamente establecidos que ayudan al cumplimiento de objetivos de la misma (Anónimo, 2016).

2.1.4 Funciones de los recursos humanos

A continuación, se explicaran las funciones de los recursos humanos y cómo es su aplicación dentro de una organización.

Figura 8. Funciones de los recursos humanos



Fuente: Elaboración propia a partir de Montalván (1999).

Como se observa en la figura 8 en los recursos humanos, es vital la utilización de varias funciones que ayuden al reclutamiento del personal y a la contratación del mismo, con el fin de seleccionar los mejores perfiles que a la empresa le favorezcan, logrando que el personal se desempeñe de la mejor manera, dando como resultado que la empresa sea más productiva y competitiva.

Los recursos humanos, como ya sea mencionado en los párrafos anteriores, son de gran importancia para una organización, ya que ayudan al funcionamiento de la misma, los RRHH son pieza clave para reclutar, seleccionar y contratar al

personal que cumpla con el perfil requerido para la organización. Tomando en cuenta las necesidades de los departamentos que de esta emanen, con el único fin de ser más competente.

Para lograr lo anterior, el departamento de recursos humanos tiene que realizar varias funciones que ayuden a la competitividad y al futuro mejoramiento de la organización, utilizando el activo más importante para esta, el recurso humano.

En primer lugar el recurso humano debe ser reclutado y seleccionado, especificando los perfiles que la organización busca. En segundo lugar si la persona cumple con el perfil adecuado para el puesto que se solicita, es contratado, bajo las normas y criterios que la empresa ofrece. Posteriormente, ya cuando la persona fue contratada debe de ser formado o inducido al giro de la organización y puesto a desempeñar para subsiguientemente ser capacitado y así mejorar sus habilidades y por consecuencia fructificar el puesto que desempeña. Finalmente es vital tener el control y medición de resultados, donde el personal que capacita al empleado, le aplicara diversas pruebas en un tiempo determinado, con el fin de ayudar y analizar los resultados que el empleado obtuvo, y así encontrar la deficiencia del personal que fue capacitado. Por lo tanto el personal capacitador deberá nutrir de practica e información el error en el proceso de capacitación, de tal manera que se fortalezca la estructura de los recursos humanos para el control de la organización y así poder evaluar a detalle su futuro desempeño en la organización (Montalván, 1999).

A continuación, definiremos la primera función de los recursos humanos según Mondy (2012).

La idea anterior permite resaltar el concepto de **Reclutamiento** como principal función de los recursos humanos como un “proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en la organización” (Mondy, 2012: 128).

Mondy (2012), en su definición de reclutamiento podemos perfilar que la organización busca y selecciona a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a la descripción de los puestos que esta solicita, por ello es importante contratar a los empleados correctos ya que estos serán los activos más

importantes de la organización, para ello es fundamental tener un proceso de reclutamiento correctamente sintonizado para que el proceso de selección funcione de manera adecuada.

La segunda función de los RRHH, el autor específico a la **contratación** del personal, “es necesario que el patrón tenga la información específica sobre las normas, lineamientos y condiciones de trabajo que este va a celebrar con el empleado, en este apartado se establece el salario y jornadas de trabajo que el empleado prestara” (Mondy, 2012: 128).

En este sentido, como lo dice el párrafo anterior, el patrón debe acordar de manera concreta las normas y aspectos legales con el empleado, donde se especificara el sueldo que este va a tener por sus labores dentro de la organización, la jornada de trabajo, y lo más importante la firma y duración del contrato laboral.

La tercera función que el autor nos menciona, es la **formación o inducción** del personal o activo humano, por lo tanto, esta función tiene como principal objetivo “dar a conocer el giro de la organización al igual que enseñar el área y puesto que el empleado va a desempeñar, de tal manera que este pueda adaptarse rápidamente a los cambios internos y externos de la organización, para la ejecución de una tarea en específica” (Mondy, 2012: 129).

Tomando en cuenta esta última postura sobre la inducción del personal que nos señala el autor, se busca un mejoramiento en el desempeño del activo humano dentro de la organización, dando a conocer lo que el nuevo socio va a desempeñar dentro de esta.

Posteriormente (Mondy, 2012: 198), da un lugar a la **capacitación** de personal ya que “esta brinda a los aprendices conocimiento y habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales”. En la organización el principal objetivo de la capacitación, es brindar un proceso continuo de aprendizaje, donde se reconoce la importancia fundamental de un programa de capacitación que le ayude a reforzar el desempeño de cada empleado y por lo tanto lograr en ellos una mayor competitividad en un futuro.

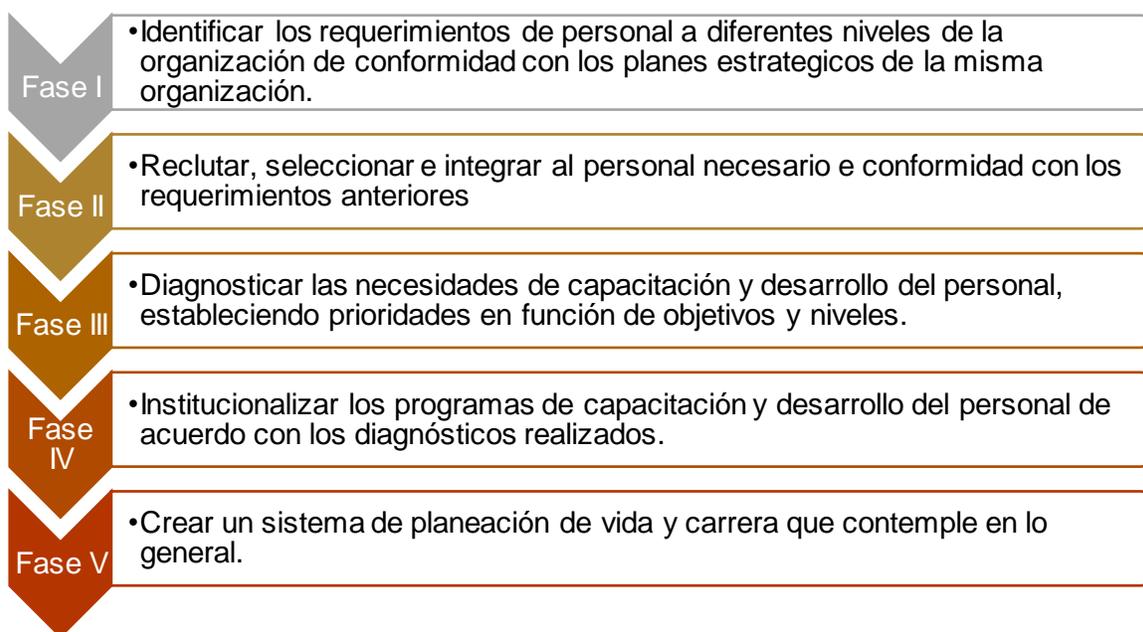
Por último, el departamento de RRHH nos esboza la función de **control y medición de resultados**, donde se requiere analizar los resultados de cada uno de

los activos de la organización, de esta forma poder subsanar los errores cometidos en el proceso capacitador, requiriendo un sistema de información que le permita recopilar los datos fidedignos para posteriormente verlos reflejarlos en sus estudios de mejora actuales, (Montalvan, 1999).

Por lo que respecta al concepto de control y medición de resultados señalado por el autor se necesita dotar al departamento de RRHH de estrategias que le ayuden a fructificar la estructura de la organización, en cuanto a la medición de resultados y al asesoramiento de las mentes que imperan el departamento mismo, con la finalidad de saber si los resultados satisfacen los objetivos delimitados por la empresa, al igual que conseguir un punto de equilibrio que le permita tener un clima organizacional favorable. A continuación se esbozara el proceso dinámico de la planeación de los RRHH.

Este proceso abarca cinco fases que se muestran en el diagrama 5.

Diagrama 5. Fases del proceso dinámico de la planeación de los recursos humanos.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Silicio, 2004:46).

La fase V del proceso dinámico requiere de tres módulos que se observan en la tabla 11,12 y 13.

Tabla 11. Módulo de evaluación y desarrollo del potencial.

Este módulo es un medio para iniciar programas para el desarrollo personal en la evaluación objetiva de la actuación del individuo.

Tiene un ambiente estructurado en la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Silicio, 2004:46,49).

Tabla 12. Módulo de planeación de vida y carrera

Está enfocado a la motivación del personal a través de una revisión crítica de la trayectoria vital y laboral.

Proporciona conocimientos y técnicas necesarias para la fijación de objetivos cuantificados.

Orientar y entrenar al personal en la obtención de las habilidades requeridas para la óptima selección e implementación de los recursos humanos.

Fuentes: Elaboración propia a partir de (Silicio, 2004:46,49).

Tabla 13. Módulo de seguimiento

Este módulo se enfoca en la acción educativa y de desarrollo humano.

Requiere de un seguimiento adecuado para el personal que se está instruyendo.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Silicio, 2004:46,49).

Dando seguimiento de lo visto anteriormente, se dará a conocer un factor con mucha importancia para una organización, la remuneración como aspecto motivacional para los empleados.

En la actualidad los cambios que surgen en las organizaciones se deben a la optimización de los sistemas administrativos, la integración del personal, la evaluación del desempeño, la generación de un buen clima organizacional, la capacitación y el manejo de las situaciones laborales, el buen liderazgo, pero el factor que se considera más importante es la motivación, las concepciones antes mencionadas son algunas de las formas que comprenden los recursos humanos para alcanzar sus objetivos organizacionales (Montalvan 1999).

Montalvan (1999), nos señala que el factor más importante y utilizado por el personal que dirige al departamento de los recursos humanos, es la remuneración de sus empleados, como aspecto de motivación de los mismos, para el logro de resultados dentro de la empresa, el motivar al empleado y hacerlo sentir que es parte de la organización es sumamente importante para fructificar a la misma y a su vez el empleado se motiva mediante los incentivos de remuneración, que la misma organización ofrece como remuneración financiera o no financiera, y para dar continuidad a lo ya mencionado se expondrá el concepto de remuneración.

2.1.5 Remuneración

Remuneración: es “un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales” (Mondy 2012: 7). El término remuneración como lo utiliza Mondy (2012), incluye todas aquellas recompensas que otorga la organización a los empleados a cambio de sus servicios, puede derivar una recompensa única o combinación con la recompensa financiera, indirecta y no

financiera. Por lo anterior, se abordará en la figura 9 la clasificación de la remuneración.

Figura 9. Clasificación de la remuneración.



Fuente: Elaboración propia a partir de Mondy (2012).

Es indispensable, conocer algunos de los factores que afectan el mal uso de los recursos en una organización, señalando el efecto que la repercute económicamente.

Hoy en día las empresas que funcionan y son exitosas, dependen del trabajo de sus recursos humanos, ya que ellos son los responsables directos de las labores y tareas que se realizan en la misma. Por ello es importante tener un proceso de capacitación eficiente que fructifique las actividades de los empleados y estos las desempeñen de la mejor manera, para una organización es importante conocer la principal problemática que provoca escasez de sus recursos en activo y el mal uso de estos, el no saber utilizar sus recursos generales provocan pérdidas económicas dentro de esta.

Acorde a lo anterior se analizara un factor que repercute en las pérdidas económicas de la organización y el mal uso de sus recursos.

El primer lugar, la falta de personal capacitado en la organización es la principal problemática que emana de las empresas, el recurso humano es el factor clave para el funcionamiento de la organización, los individuos que operan las empresas si no están debidamente capacitados influye negativamente al estancamiento de esta, Como segundo lugar, se encuentra el mal funcionamiento de los recursos

físicos que la empresa posee, dando como resultado una baja productividad provocando ineficiencia en el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. Es necesario que la empresa invierta en programas de capacitación eficientes que ayuden a desarrollar las habilidades del personal, el estar correctamente capacitado provocara que la organización sea más competitiva en los diferentes mercados laborales, desarrollando una mejor administración para su futuro desempeño.

A continuación, se esclarecerá, lo antes mencionado en la figura 10.

Figura 10. Efectos de la falta de capacitación.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Tessa s/a).

De acuerdo a la figura anterior la falta de capacitación afecta en las **finanzas** de la organización donde Tessa (s/a) nos dice, que si no existe una formación adecuada, las empresas pueden perder personal, esto puede suceder por diversas

razones, la contratación y formación de nuevos empleados genera un costo mayor, que el capacitar a los empleados actuales, la capacitación debe ser vista por la organización como una inversión que fructifique al personal que la conforma y no como un gasto innecesario.

Otro factor que afecta a al mal uso de los recursos, es la **disminución de la producción**, por medio de una errónea capacitación, la organización debe de poner en marcha métodos de capacitación para los trabajadores, estos deben de enfocarse en un entrenamiento específico que ayude a la correcta ejecución de sus actividades y tareas laborales.

Las personas sin un adiestramiento laboral tienen menor probabilidad de completar sus actividades de forma rápida y eficiente, causando pérdidas económicas para la empresa y deficiencias en la producción de la misma (Tessa, s/a).

Por último, el **servicio al cliente**, reside en que “si los empleados no están capacitados o si no reciben una formación adecuada, se sufren las relaciones de clientes”. Es decir si los trabajadores no tienen los conocimientos suficientes que está ofreciendo la empresa se les dificultara orientar al cliente sobre lo que desea y de esa forma la empresa tiene disminución de clientes (Tessa, s/a).

2.1.6 Administración de los Recursos Humanos

A continuación, se analizará la concepción de Administración de los recursos humanos (ARH) y sus funciones como pieza clave del capital humano dentro de una organización. De acuerdo a Mondy, la (ARH), “implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales” (2012: 4). En este sentido, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros, por lo tanto esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos.

La (ARH) organiza y se asegura de que siempre se cuente con el número adecuados de empleados, con habilidades apropiadas para desempeñar el trabajo correcto, y así cumplir con los objetivos empresariales indicados (Mondy, 2012).

Por lo anterior, es fundamental conocer las funciones de la ARH que se abordaran en la figura 11.

Figura 11. Funciones de la ARH



Fuente: Elaboración propia a partir de (Mondy, 2012: 5).

Dando continuidad a la figura 10, a continuación, se expondrán las funciones de la ARH. Como primera función, abordamos a la “Dotación de personal” como el “proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales” (Mondy, 2012: 5).

En este orden de ideas el autor menciona a la dotación de personal, esta se encarga de analizar los puestos y la planeación de los recursos humanos, en específico el análisis de los puestos, es un proceso sistemático para determinar las habilidades, los deberes y conocimientos necesarios para desempeñar un puesto en la organización. Como siguiente función tenemos al “Desarrollo de los recursos humanos”, “es una función fundamental para la ARH que no solamente consiste en

la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de actividades de desarrollo de la organización, así como en la administración y en la evaluación del desempeño” (Mondy, 2012: 6).

Mondy (2012), desarrolla un aprendizaje que se extiende más allá de un puesto que el empleado desempeña en una organización, ya que consiste en diversos intentos planeados para lograr un cambio en esta. Otra función de la ARH es la “Seguridad” esta “se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo”, la “Salud” también es parte de la tercer función y esta “se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales” (2012: 7). El autor menciona a la seguridad y la salud como aspectos importantes para los empleados, ya que deben de laboral en un ambiente seguro y deben de disfrutar de una buena salud, ya que estos aspectos les brindan más probabilidades de ser más productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización.

Como última función de la ARH la empresa debe reconocer las relaciones con los empleados mediante la formación de sindicatos, las organizaciones están obligadas a negociar con el sindicato de trabajadores de buena fe. Cuando un sindicato laboral representa a los trabajadores de la organización, la actividad de los RRHH actúa como relaciones industriales, ya que puede comprender negociaciones laborales colectivas. Todas las áreas funcionales de la ARH están sumamente interrelacionadas, la administración debe de reconocer que las decisiones de cierta área afectaran a otras áreas (Mondy, 2012).

2.2. Capital Humano

Concepción del Capital Humano

El capital humano se define, como la “mezcla de aptitudes y habilidades innatas a las personas, así como la calificación y el aprendizaje que adquieren en la educación y la capacitación” (OCDE, 2007:2). Vale la pena señalar que en los negocios, se han aceptado con el concepto de capital humano y se tiende a definirlo de manera más estrecha, considerándolo como la calificación y aptitudes de la fuerza de trabajo directamente relevantes al éxito de una compañía o industria específica (OCDE, 2007).

Según la OCDE (2007), el capital humano son habilidades que las personas adquieren con el paso de su formación laboral, donde se invierte en educación y capacitación para construir habilidades “un capital” que se fructificara con el paso del tiempo.

El Capital Humano en la actualidad es un factor importante dentro de las organizaciones, por ello a continuación se esbozaran en la tabla 14 seis características que ayudaran a entender mejor el concepto de Capital Humano.

Tabla 14. Características del Capital Humano.

- 1- Dirigir los esfuerzos a las empresas en aumentar la cualificación de sus trabajadores en acciones directamente relacionadas con el logro de sus objetivos.
- 2- La adaptación a cambios o respuesta rápida a nuevas demandas internas o externas al poder identificar las personas que poseen las competencias necesarias.
- 3- Aumentar la multifuncionalidad de las personas, que acometen distintas actividades dentro de la empresa poniendo en juegos sus competencias.
- 4- Abordar procesos de selección más eficientemente.
- 5- Aumentar el grado de satisfacción/motivación de las personas.
- 6- Favorecer el desarrollo de una cultura de innovación y aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia a partir de OCDE (2007).

Dando continuidad al concepto de capital humano y tomando en consideración lo que según “Smith, el Capital Humano es aquel conjunto que incluye las energías, las capacidades y las costumbres que contribuyen directamente a la eficiencia productiva de los hombres” (Milan, 2008:17).

En este caso, es indispensable hacer hincapié que el capital humano, estese hace valer en medida que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, así como también hacerla más ágil y competitiva. Para cumplir con lo anterior, la organización debe utilizar cuatro puntos indispensables que se muestran en la tabla 15.

Tabla 15. Autoridad, Información, Recompensar, Competencia.

Autoridad: es otorgarles a las personas poder para tomar decisiones independientes sobre recursos y acciones, de esa forma cada líder delega autoridad a las personas para que trabajen de acuerdo a lo que aprendan y dominen a eso se le conoce como delegación de autoridad.

Información: es fomentar el acceso a la información creando condiciones para difundirla y de esa manera hacerla útil y proactiva para las personas para facilitar la toma de decisiones.

Recompensar: es proporcionar incentivos que promuevan los objetivos organizacionales, la recompensa funciona como un refuerzo positivo y como un indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.

Competencia: es fomentar a las personas a desarrollar sus habilidades y competencias para utilizar ampliamente la información y ejercer su autonomía.

Fuente: Elaboración propia a partir de Milan (2008).

A continuación, se expondrá el concepto de métrica del capital humano para entender más sobre los recursos humanos.

Según Mondy menciona que “La Métrica del Capital Humano consiste en una serie de mediciones acerca del desempeño de los recursos humanos, es necesario para impulsar un cambio estratégico siendo capaz de medir el éxito o el fracaso de un proceso de producción, la medición es fundamental cuando los recursos son finitos ya que no pueden ser para todas las personas” (2012: 17).

El autor alude que para determinar las actividades que utiliza la compañía, deberán volverse proclives a utilizar la métrica para mostrar el progreso que atraen consigo sus iniciativas, puesto que analizan los datos de las contrataciones con mayor profundidad para determinar mejor el valor de sus prácticas alineándolas con la prioridad de la empresa.

Podemos entender que la métrica en el capital humano se ha creado para un mismo fin, ya que no puede ser para todas las personas, encargándose de asignar un valor a cada nuevo puesto de trabajo que abastecerá un cambio a la organización, generando el éxito o el fracaso de un proceso de producción, la

métrica va a determinar de acuerdo a los RRHH las habilidades y potencial que necesita la compañía, analizando estratégicamente la eficacia que se obtendrá de la persona con mejor valor de desempeño, al realizar la contratación dando productividad para llevar los puestos de trabajo(Mondy, 2012).

2.3 Diferencia entre Capital Humano y los Recursos Humanos.

Hoy en día es importante entender que el área funcional de una organización son los recursos humanos, ya que es el área que más contribuye a los resultados finales de la organización, el concepto como tal de los recursos humanos se enfoca a valorar el trabajo y las habilidades intelectuales de los trabajadores de la empresa, a diferencia del Capital Humano que toma más en consideración el aporte de cada uno de los empleados, creando un valor más personal que organizacional, basado en conocimientos y experiencias de cada uno de ellos, donde se le da más valor a la destreza física o el uso de la fuerza que ala intelectual o de conocimiento (OCDE, 2007).

Para entender más a los Recursos Humanos y Capital Humano se mostrará en la tabla 16 algunas comparaciones de los ya mencionados.

Tabla 16. Comparativo de los RRHH y Capital Humano.

Comparativo	
Capital Humano	Recursos Humanos
Pone en práctica diversas ventajas competitivas para la empresa.	Utiliza los recursos de la empresa para el beneficio propio de esta.
Se les asigna un lugar jerárquico a las personas acorde a las ventajas competitivas que proporcione a la organización.	Los cargos son establecidos y definidos para la ejecución de tareas.
Incentivan y motivan al personal para crear e innovar, búsqueda del mejoramiento continuo.	Tiene visión a corto y mediano plazo.
El personal tiene plena libertad, para analizar, opinar y tomar decisiones coherentes dentro de la empresa.	La empresa ejerce un control efectivo sobre sus bienes y servicios que esta produzca.
Tiene visión a largo plazo.	

Fuente: Elaboración propia a partir de OCDE (2007).

2.4 Capacitación

Existen diversos autores que afirman la concepción de la capacitación para las organizaciones, a continuación se muestran algunas definiciones de la capacitación.

Para Dessler “La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales, las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (2001: 249). Dessler (2001), menciona que el capacitar al personal ayuda a desarrollar y a potencializar sus habilidades al máximo, por medio de la capacitación se busca atender las necesidades de la organización, al igual que ayudar a mejorar la actitud o conducta del personal.

Por otro lado, Rodríguez menciona que la capacitación “Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor

su trabajo” (1991: 2). Es destacable vincular la capacitación, con la necesidad de producir una mayor competencia en las personas que ocupan puestos de trabajo, el capacitar a una persona o a un grupo de personas dentro de una organización ayudaran a fructificar el desarrollo de personal y los niveles de productividad de la empresa, por lo tanto es una forma de mejorar el nivel de vida de los trabajadores (Rodríguez, 1991).

Siliceo también nos dice que la capacitación “Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del cobrador” (2004: 25).

De acuerdo a Siliceo (2004), la capacitación es un elemento cultural que adquiere cada organización y la adapta a la manera en que se requiera a través de un proceso continuo y sistemático que se debe pensar por todos los miembros de dicha organización como un apoyo indispensable para lograr el mejoramiento constante de los resultados llevando a una mejora en el cambio y crecimiento individual como también la mejora en el desarrollo de la empresa.

Una de las tareas principales como administrador dentro de una organización, será capacitar al personal, ya que este es el principal recurso que la empresa posee, con el único fin de cumplir con los objetivos y metas organizacionales de la misma, por ello es importante conocer el concepto y funciones de la capacitación, como resultado se podrá incrementar el desarrollo y motivación del personal, logrando que el personal siempre se encuentre calificados y aptos para ejecutar cualquier función o tarea de la misma. Dando seguimiento a lo anterior, se esbozará la importancia de la capacitación.

2.4.1 Importancia de la capacitación.

El capacitar al personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de aptitudes de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización, capacitar al personal no solo se trata de un gasto innecesario si no de una inversión futura, un proceso de capacitación atraerá la competitividad para la

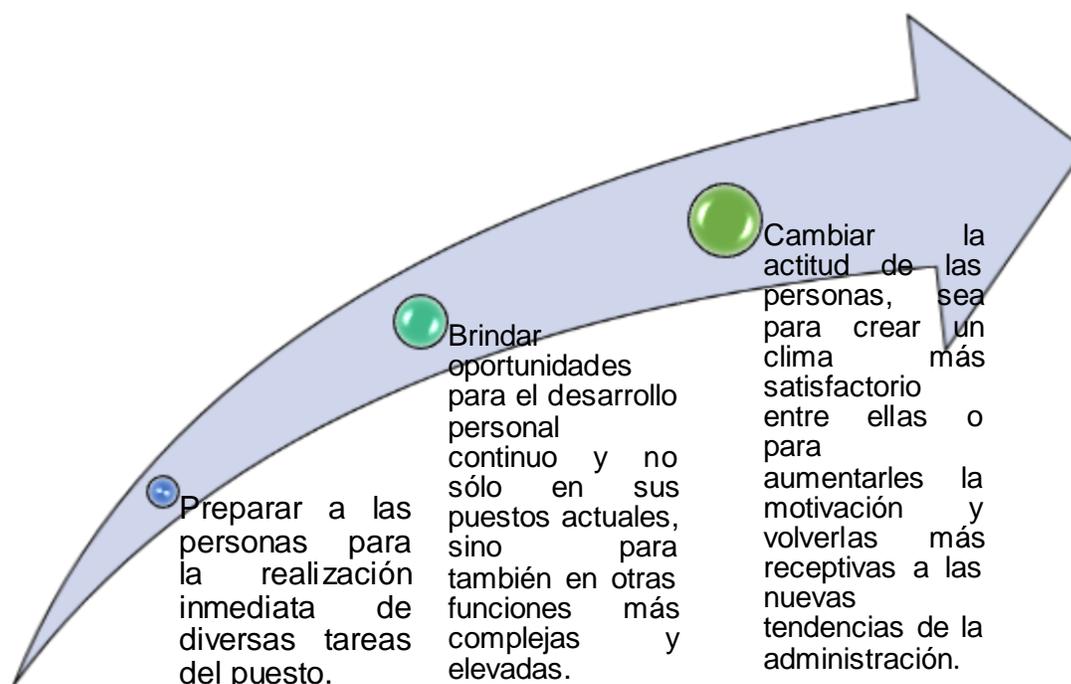
empresa, ejecutando tareas de alta calidad, por lo tanto se lograra que los empleados adquieran un perfil profesional deseado, la importancia de la organización radica en que esta ayuda a conducir a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales (Rodríguez, 1991).

De acuerdo con Rodríguez (1991), capacitar al personal es importante, ya que fructifican los objetivos organizacionales de la empresa, no basta solo con verla como un gasto innecesario, más bien verla como una inversión futura.

Para cumplir con lo anterior es importante invertir en un proceso de capacitación que ayudara a posicionar a la empresa dentro de un mercado más competente, el tener activo este proceso implica que el personal este calificado y apto para desempeñar cualquier tarea, las mentes que imperan la organización, deben de tomar en cuenta que el capacitar no es un requisito ni una obligación, sino una necesidad laboral que los empleados requieren para su desarrollo.

De tal manera la capacitación permite mejorar la eficiencia del trabajo de la organización, por consecuencia el capacitar es producir competencias de uso para potencializar a los individuos o grupos de una organización (Rodríguez, 1991). Dando continuidad a la capacitación, se expondrán algunos de los objetivos que ayudan al desarrollo de la capacitación.

Figura 12. Objetivos de la capacitación.



Fuente: Elaboración a partir de (Chiavenato, 2007:387).

La figura anterior, da referencia a los objetivos que repercuten directamente con la capacitación en las organizaciones, por lo tanto, el primer objetivo nos indica que cada individuo de la organización tiene que ser facultados para desempeñar su puesto o tarea específica dentro de la empresa. El segundo objetivo nos esboza, que hay que dotar de habilidades y oportunidades al personal, para afrontar tareas, complejas y específicas en el ámbito laboral. Finalmente el último objetivo nos dice que hay que manipular la conducta de los individuos o grupos que forman parte de la empresa, con la finalidad de crear e inculcar un clima laboral satisfactorio, que vaya de la mano con la motivación y desarrollo del personal (Siliceo, 2004).

Por otro lado, el autor también menciona que, para complementar los objetivos generales de la capacitación, especifica algunos objetivos particulares que ayudan a comprender el proceso de capacitación para el personal de una organización, estos se muestran en la tabla 17.

Tabla 17. Objetivos particulares de la capacitación.

1- Incrementar la productividad.
2- Facilitar la supervisión del personal.
3- Contribuir a la reducción de accidentes de trabajo.
4- Promover la eficiencia del trabajador
5- Promover el mejoramiento de sistemas administrativos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Siliceo (2004).

Retomando los objetivos de la capacitación, estos promueven el desarrollo funcional de los individuos o grupos que conforman la organización, logrando un excelente clima laboral y obteniendo conocimiento técnico necesario para desempeñar su puesto dentro de la empresa (Siliceo, 2004).

A continuación, se ejemplificará en la figura 13 tres dimensiones de la capacitación.

Figura 13. Tres dimensiones de la capacitación.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Silicio, 2004: 58).

Dando seguimiento a la capacitación, se indicará en la figura 14 los propósitos de la capacitación.

Figura 14. Propósitos de la capacitación.

CREAR, DIFUNDIR, REFORZAR, ANTENER Y ACTUALIZAR LA CULTURA Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos.
CLARIFICAR, APOYAR Y CONSOLIDAR LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Los cambios de actitud en el sentido evolutivo logrados invariablemente mediante procesos educativos siendo un requisito indispensable de tal manera que asegure los cambios en las organizaciones.
ELEVAR LA CALIDAD DE DESEMPEÑO	<ul style="list-style-type: none"> • Su función identifica los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimiento o habilidades enfocándose en la técnica humana o administrativa.
RESOLVER PROBLEMAS	<ul style="list-style-type: none"> • La alta dirección enfrenta la necesidad de lograr metas trascendentes con los altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas.
HABILITAR PARA UNA PROMOCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo y la planeación en una organización es una práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de la misma.
INDUCCIÓN Y ORIENTACIÓN DEL NUEVO PERSONAL EN LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores deben de tener un impacto en su productividad y actitud en el trabajo y en la organización.
ACTUALIZAR CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en el desarrollo de la nueva tecnología y métodos para la mejora del trabajo y sea más efectivo.
PREPARACIÓN INTEGRAL PARA LA JUBILACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La capacitación es la responsabilidad social de la empresa.

Fuente: Elaboración a partir de (Silicio, 2004:29,32).

Como se explica en la figura 13 la capacitación es una responsabilidad social dentro de la organización, por medio de la capacitación se prepara a los colaboradores a que sean mejores en su trabajo y se desempeñen dentro de la misma. Como también vimos la capacitación es indispensable para la formación de los trabajadores donde su responsabilidad es fomentar la cultura y los valores que practica la organización.

La capacitación también tiene necesidades ya que sirven para diagnosticar los requerimientos de la información que proporcione el colaborador. “Las necesidades de la capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff; es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación. Es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en capacitación” (Chiavenato, 2007:395).

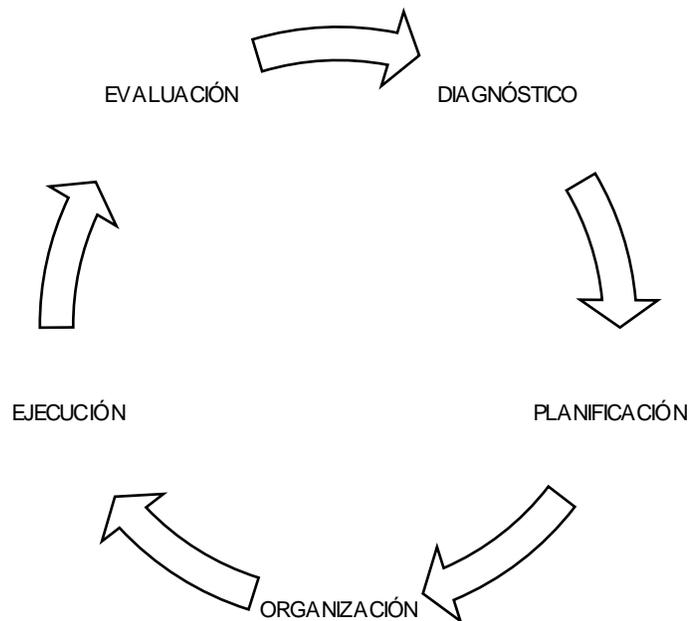
Para comprender lo anterior es importante, conocer el ciclo de la capacitación dentro de una organización.

2.4.2 Proceso de la capacitación.

“La administración de un proceso de capacitación implica una serie de funciones y tareas que pueden ser integradas en cinco fases básicas: diagnóstico, planificación, organización, ejecución y evaluación. A cada una de estas fases corresponden diversas etapas” (Gelaf. s/a).

Dando seguimiento se esbozará el proceso de la capacitación en la figura 15.

Figura 15. Proceso de capacitación.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Gelaf. s/a).

Partiendo de la figura 16, se puede observar que el proceso de la capacitación repercute de manera directa a los individuos de una empresa, este proceso ayuda al mejoramiento de las actividades que hacen proactiva a la organización, y tiene como objetivo mejorar la funcionalidad de la misma. Para entender mejor lo antes mencionado, se abordará minuciosamente cada una de las fases del proceso de la capacitación.

Como primera fase según Gelaf (s/a), tenemos el **diagnóstico**, esta fase apunta a las necesidades de capacitación en una organización dada, dentro del diagnóstico tenemos al análisis organizacional, análisis funcional y la identificación de las necesidades de capacitación. Como segunda fase el autor nos menciona a la **planificación**, está es destinada a establecer la estrategia y el plan de acción, dentro de la planeación tenemos a la formulación de estrategias y el planeamiento operacional. La tercera fase es la **organización** y consiste en disponer, estructurar y colocar en situación de operatividad los distintos insumos que deberán intervenir en la implementación de la actividad.

Según Gelaf (s/a), la cuarta fase corresponde a la **ejecución** esta pone en marcha la implementación de las actividades planificadas, dentro de esta etapa tenemos a la convocatoria al reclutamiento y a la selección. Finalmente, la última fase del proceso de capacitación tenemos a la **evaluación**, esta provee una ponderación global de la actividad en cuanto a eficacia y eficiencia para la consecución de los objetivos fijados, dentro de esta etapa participa el procesamiento, la evaluación terminal, el seguimiento y la retroalimentación.

Lo anterior permite que el personal se desempeñe con eficacia en su trabajo y reúna las condiciones y habilidades requeridas para futuros cargos y ascensos, al ser capacitado se brinda la oportunidad de superarse y sobrepasar las exigencias del cargo que ocupa en la organización (Gelaf, s/a).

A continuación, se muestra en la tabla 18 los medios para detectar las necesidades de la capacitación.

Tabla 18. Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Permite identificar a los empleados que realizan sus tareas satisfactoriamente, como el averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
OBSERVACIÓN	Comprobar donde existe una evidencia de un trabajo ineficiente, como por ejemplo los equipos rotos, ausentismo, rotación de personal, etcétera.
CUESTIONARIOS	Son investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de la capacitación.
SOLICITUD DE SUPERVISORES Y GERENTES	Cuando las necesidades de la capacitación corresponden a un nivel

		más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
ENTREVISTAS SUPERVISORES Y GERENTES	CON	Los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que pueden resolverse por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
REUNIONES INTERDEPARTAMENTALES		Son discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asunto que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
EXAMÉN DE EMPLEADOS		Se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
REORGANIZACIÓN DEL TRABAJO		Cuando las rutinas de trabajo sufran de modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
ENTREVISTA DE SALIDA		Cuando el empleado abandona la empresa es el momento adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida.

ANÁLISIS DE PUESTOS Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS	Proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
INFORMES PERIÓDICOS DE LA EMPRESA O DE PRODUCCIÓN	Son documentos que muestran las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Chiavenato, 2007: 397).

La tabla anterior nos muestra la manera en que cada función es indispensable para la capacitación y como mejorar la organización.

Chiavenato, menciona que la capacitación es una estrategia de intervención ya que “es importante que cada organización sepa dirigir sus decisiones a efecto de mejorar su desempeño” (2007:397).

El autor también nos señala que el éxito de la capacitación no solo se calcula por que las personas mejoran sus competencias individuales, sino también porque ellas contribuyen de manera positiva en el desempeño de la organización.

2.4.3 Ciclo de la capacitación

Según Chiavenato (2007), la capacitación es un acto intencional que proporcionan medios que permiten el aprendizaje, el cual surge como resultado en cada individuo.

En este tenor, el aprendizaje, es el cambio de conducta que se presenta cotidianamente en los individuos.

Para comprender lo anterior, se explicara el ciclo de la capacitación en la figura 16.

Figura 16. La capacitación como ciclo.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Chiavetano, 2007:288).

Chiavetano (2007), nos señala que los **insumos** son entradas o inputs, de la organización. Por otro lado, el autor señala que el **proceso u operación**, son procesos de enseñanza, aprendizaje individual y programas de capacitación. Según Chiavetano (2007), los **productos** son salidas u outputs, como personal capacitado, conocimientos, competencias, por consecuencia dará como resultado el éxito o eficacia organizacional. Como último punto tenemos a la **retroalimentación** (feedback), representa la evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

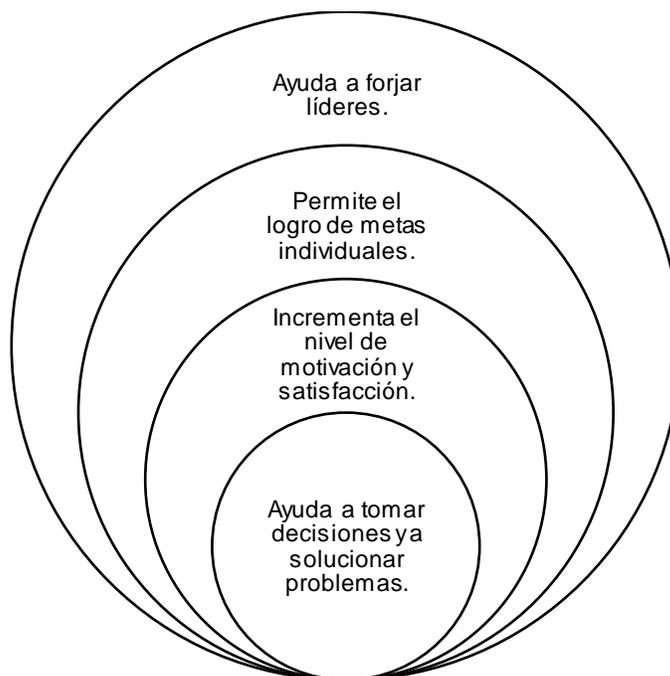
2.4.4 Beneficios de la capacitación.

El principal beneficio de la capacitación, es el avance e incremento del potencial de las personas, también se logra la adaptación a los cambios y mejora la relación con los jefes, incrementa la calidad y la productividad del trabajo, agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas (Gelaf. s/a).

Por lo anterior, también se logra estabilizar cambios de personal de manera que la organización recibe beneficios mayores de sus inversiones en recursos humanos.

Según Gelaf (s/a) también existen beneficios que repercuten al individuo dentro de una organización, estos se esbozaran en la figura 17.

Figura 17. Beneficios de la capacitación



Fuente: Elaboración propia a partir de Gelaf(s/a).

Como se mencionó en los párrafos anteriores la capacitación debe ser vista como una inversión y no como un gasto, por el mando que imperan las organizaciones el invertir en un proceso de capacitación atrae beneficios que retribuye directamente al desarrollo del personal y a la competitividad de la organización.

Según Chris (s/a) la capacitación es una necesidad dentro de una organización, ya que en ella se da a conocer el intelecto sobre los deberes y responsabilidades. Sin la capacitación dentro de las organizaciones, los empleados actúan por si mismos ocasionando pérdidas económicas o de producción en una organización.

Como se ha visto a lo largo del capítulo se muestra en la figura 18 algunos factores negativos que se tienen a falta de capacitación.

Figura 18. Factores negativos de la capacitación.



Elaboración propia a partir de Chris (s/a).

Los empleados poco preparados, refiere cuando la empresa no los capacita constantemente, donde estos suelen no desempeñarse apropiadamente, su rendimiento es bajo y no logren ser competitivos con otros trabajadores con experiencia, los factores que se muestran en la figura son las piezas clave que influyen negativamente al desempeño de los empleados en una organización, dando como consecuencia que esta sea menos competitiva.

Consecutivamente, en la tabla 19 se muestran algunos métodos que se utilizan para capacitar al personal dentro de una organización.

Tabla 19. Métodos a usar en la capacitación.

1- Conferencias, cursos, audiovisuales, gráficos, manuales, debates libres, estudio de casos, etc.
2- Rol-playing, esta técnica que sirve para presentar un hecho en el cual se determina un problema al que se le debe encontrar una solución (educación de la sensibilidad).
3- La rotación de cargos, capacita al personal en distintas tareas por medio experimental, o sea, recorrer e interiorizarse de los distintos sectores de la dirección (visitar a distintos sectores de la organización).
4- Conferencias dadas por la superioridad para ampliar la perspectiva de los objetivos y problemas de la institución.
5- Reuniones ordinarias entre empleados y supervisores.
6- Entrevistas individuales para evaluar el rendimiento en el trabajo y discutir los problemas y las inquietudes del empleado.
7- Comunicación eficaz, fluida, sobre todo al dar instrucciones, información, transmitir cambios.

Fuente: Elaboración a partir de (Gelaf. s/a: 6).

Es de importancia considerar los diferentes métodos que se pueden utilizar de manera general dentro de una organización, para capacitar al personal que la representa, cada uno de estos métodos, son utilizados acorde a perfiles y áreas a capacitar, los métodos son considerador por la persona encargada de poner en marcha el proceso de capacitación.

A continuación, se indicará en la tabla 20 una serie de pasos para llevar a cabo un programa de capacitación.

Tabla 20. Programa de la capacitación.



Fuente: Elaboración a partir de Chiavenato (2007:397, 398).

2.4.5 Evaluación de los resultados de la capacitación

Según Chiavenato (2007), la evaluación de los resultados es la etapa final del proceso de capacitación. El programa de capacitación tiene que incluir una

evaluación de eficiencia en las personas la cual debe de considerar los dos siguientes aspectos. Dando continuidad, al programa de capacitación en la figura 19 se mencionara la evaluación de resultados de la capacitación.

Figura 19. Evaluación de los resultados de la capacitación.



Fuente: Elaboración a partir de (Chiavenato, 2007).

Es indispensable para los trabajadores de una organización, inculcarles una cultura organizacional y fomentarles la misión y la visión de la empresa y así dar a conocer el giro al que se dedica la empresa.

“Tener una Misión, es tener claramente definido lo que da sentido a la existencia de la organización” (Ciarello, s/a: 2). Tomando en consideración lo anterior el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión, es asignado por el stock de competencias con que cuenta la organización. Además de que la visión debe tener claramente definido cómo se quiere que la organización sea en el futuro (Ciarello s/a). Recapitulando lo anterior, la visión es la proyección hacia donde deseo llegar, es proyectar la organización hacia el futuro.

2.5 Consideraciones finales

Como ya se ha mencionado a lo largo del capítulo los recursos humanos surgen a partir de los años ochenta, donde tuvo una evolución de cuatro etapas, la administrativa, de gestión, de desarrollo y estratégica. Así también señalamos que el organigrama es indispensable para la organización ya que en él se presenta la división de departamentos o áreas que tiene la organización, de tal manera que hace más sencilla y practico identificar el orden dentro de ella.

Es importante resaltar que existen dos tipos de organización, la formal que consiste en fijar un campo de actuación a cada persona y asignar tareas y objetivos que son controlados por un superior jerárquico y la informal que surge de manera voluntaria, no persigue los fines de la empresa y así mismo los grupos de trabajo se forman por amistad o afinidad.

El Recurso Humano es un factor fundamental para que cualquier organización y esta tenga éxito, las organizaciones se dan la tarea de conocer el sentir de cada uno de sus trabajadores, sobre diferentes aspectos importantes para su desempeño laboral, hoy en día en las organizaciones es necesario contar con un avance tecnológico que en cierto punto fructifique las labores de los recursos como tal, pero siempre esos avances tecnológicos van a requerir de la ayuda del principal recursos irremplazable como son los recursos humanos.

Los recursos humanos tienen seis principales funciones que son imprescindibles para toda organización al momento de contratar a su correcto personal, que se encargara de ejecutar las tareas específicas acorde al giro de la empresa, las funciones son: reclutar, seleccionar, contratar, formación o inducción, capacitación y medición de los resultados, mediante a estas la organización se enriquece, ya que contara con el recurso principal y sobre todo adecuado para volverá competitiva en un plazo determinado.

Por lo anterior, el capital humano, es el conjunto que incluye las capacidades y costumbres que asisten a la eficiencia productiva de los hombres., por lo tanto es fundamental para la organización, ya que los resultados se dan a través de la productividad de las personas.

Puntualmente, lo que hace que el capital humano sea considerado en las organizaciones es que califica las aptitudes de los trabajadores y por consecuencia estos generen fuerza de trabajo directamente relevante al éxito de una compañía.

En este sentido, la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa, esta se encargara de orientar un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

Al realizar una capacitación en una organización, se debe seguir ciertos puntos que estarán implementados en un proceso de capacitación competente para los trabajadores y por consecuencia den mejores resultados hacia la organización.

Entonces, se puede concluir en este apartado que la capacitación puede actuar como un incentivo de remuneración para los trabajadores, en cualquier sector tanto privado como público, por lo tanto, las empresas están obligadas en hacer ver a cada uno de sus colaboradores, que la capacitación no es un método aburrido, que solo se pone en marcha para cumplir como un requisito más, sino más bien como un proceso que fructifique e incentive a su personal, por ejemplo las empresas automotrices a sus empleados que merecen un incentivo por su desempeño, en lugar de aumentarles una comisión directa a su salario, los mandan a capacitar al extranjero o alguna empresa que les acredite un título valido que fortalezca su desempeño profesional, lo mismo ocurre en el sector publico donde las instituciones les pagan a sus profesionales cursos de actualización académica, a lo ya mencionado se le denomina pago de remuneración indirecta.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES Y RECURSOS HUMANOS A PARTIR DE LA EMPRESA.

El presente capítulo tiene la finalidad analizar los capítulos anteriores de la tesis, vinculando los conceptos e identificando el papel que juegan las empresas en la actualidad por medio de competencias laborales, las organizaciones al poner en práctica diversos procesos y métodos al interior de ellas, obtendrán un plus para ser más competitivas y mejoraran la capacitación de sus recursos humanos, logrando que estos optimicen los recursos físicos y financieros eficientemente, por ello las organizaciones buscan fructificar sus competencias laborales, (empresa y colaborador) para poder cumplir sus objetivos organizacionales.

Para iniciar, en el capítulo 1 se abordó la concepción de competencias laborales, en este sentido los factores que determinan son las capacidades y habilidades que tiene cada individuo o grupos de personas, para resolver las tareas o actividades dentro de cualquier organización, cada individuo posee cualidades y actitudes que fortalecen de manera general a cualquier empresa en la cual se estén desempeñando. Retomando lo que McClelland (2000) nos dice sobre el concepto de competencia “es cualquier motivo, actitud, habilidad, conocimiento, comportamiento u característica personal que es esencial para desempeñar el trabajo” (citado por Preciado, 2006: 24).

A partir de la visión de Preciado (2006), es necesario partir de la identificación de la competencia como tal y apropiarse de los resultados de la organización de manera general, esta deriva de sus funciones, conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas.

Si revisamos los ejes rectores hoy en día, se puede identificar que en la actualidad se exigen nuevas competencias, es decir, nuevas habilidades, nuevos conocimientos, nuevas formas de interacción con el entorno, que hagan apto al trabajador para cumplir con lo que hoy en día una organización necesita, saber seleccionar al personal indicado y así ejecutar las tareas organizacionales, al igual

que potencializar todas aquellas competencias que cada uno de sus trabajadores han adquirido de manera nata o por algún título en específico, las cuales por medio de procesos de capacitación, logran fructificar y desarrollar al máximo, obteniendo beneficios organizacionales y personales. En este contexto, las experiencias de los trabajadores, al igual que sus habilidades, destrezas y conocimientos han tomado un valor significativo en el ámbito laboral. Al aplicarlo, se identifica que el principal motor para que una organización sea productiva, son las competencias laborales, vistas como el cúmulo de factores que se identifican dentro de las empresas.

Por lo anterior, es necesario, resaltar la importancia de un método de evaluación por competencias que determine como es el trabajador, como ser racional y por otro lado conocer su nivel general de desempeño en la organización.

Los recursos humanos en primera instancia, están adoptando el factor competencias laborales ya que al conocer las competencias que tiene cada candidato al momento de solicitar un puesto en la organización, lo que hacen es analizar y evaluar cada una de las herramientas de competencia laboral, con las que cuentan cada individuo, da tal manera que al reclutador le permite tomar decisiones en cuanto si conviene o no contratarlo.

Además, también, se encargan de evaluar el desempeño y de identificar el déficit que los trabajadores que pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas. Para cumplir con lo anterior, la organización tiene que definir los perfiles específicos para ocupar los puestos de trabajo solicitados. Las competencias laborales, se deben estudiar y observar directamente de las personas al desempeñar su trabajo, visualizando las características en general e identificando al personal sobresaliente.

Así mismo, cuando los recursos humanos evalúan el desempeño e identifican los errores y carencias de los trabajadores, estos serán los encargados de implementar procesos específicos y adecuados de capacitación para cada empleado, ya que no todos los errores y carencias de los trabajadores son prioridad para la organización. Al revisar las competencias laborales a profundidad según Preciado (2006), es necesario evaluar lo que realmente es sobresaliente en el trabajo, es decir, las competencias de cada individuo pudieron haberse obtenido durante el desarrollo de la vida de cada trabajador (experiencia laboral), sin la

necesidad de haber obtenido un título que avale lo que realmente sabe. En este orden de ideas, las competencias también se pueden adquirir en alguna institución educativa, ya que son un factor imprescindible y estas se deben evaluar objetivamente, para determinar el nivel que cada empleado posee.

Al evaluar el desempeño de los individuos o grupos de personas, permite detectar errores y carencias al momento de ejecutar las actividades o tareas laborales, las cuales pueden ser analizadas y sujetas a una capacitación posterior.

El objetivo que toda empresa necesita aplicar es, evaluar las competencias laborales, es decir, conocer la verdadera situación laboral de todos los trabajadores, enfocándose en el nivel de conocimientos, habilidades y conductas que cada uno denota al desempeñar su trabajo, para conocer la evaluación de las competencias, es necesario aplicar procesos de capacitación y así conocer los efectos que favorecerán el desarrollo de la empresa.

Por lo anterior, es conveniente reconocer que las competencias laborales han llegado a las organizaciones para enriquecerlas y volverlas competitivas, además de que comparte una estrecha relación en el ámbito laboral y responde de manera correcta al determinar el nivel de cada trabajador en las empresas ya medida que avanza el tiempo, los trabajadores se vuelven más competentes y sobre todo la empresa se fructifica.

Preciado (2006), menciona que las competencias laborales influyen en la capacidad que tiene un individuo para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida personal, intelectual, social, cultural y laboral.

A continuación se presentan dos elementos que caracterizan a las competencias.

- **El enfoque de competencias:** en una organización busca estimular un proceso de aprendizaje que sea significativo para los trabajadores que la integran, poniendo en marcha un proceso que les permita desarrollar los conocimientos y habilidades que cada empleado necesita.

- **Los recursos humanos:** son un área indispensable en la organización, en esta área se desarrolla el personal como tal y es donde se toman gran parte de las decisiones de la empresa, al igual que se busca la creación de nuevos procesos para motivar e incentivar y capacitar a los trabajadores.

Las competencias laborales son un proceso demasiado complejo, donde cualquier individuo o grupo de personas puede adquirir con el paso del tiempo, para ello, es importante que las organizaciones adopten procesos de capacitación y ayuden a desarrollar todas aquellas competencias que un empleado necesita para desempeñar su labor dentro de la organización como lo podrían ser los conocimientos, las habilidades, las conductas individuales y sociales al igual que las destrezas, estas son herramientas de las competencias laborales que cada individuo debe poseer para garantizar los resultados de los procesos de capacitación que ayudaran a fructificar las competencias de cualquier individuo, las empresas han visto la necesidad de hacer una evaluación de resultados obtenidos al igual que medir la capacidad de aprendizaje de cada uno de los empleados, por medio de la evaluación, los RRHH determinaran el puesto idóneo para cada empleado, de la manera que más le convenga a la empresa.

Vale la pena hacer un paréntesis, para que tengamos presente las condiciones básicas que los recursos humanos ponen en práctica por medio de un proceso de evaluación por competencia laboral, que a continuación se abordara.

En primer lugar, se hace mención al concepto de validez el cual interfiere en la observación del evaluado en su puesto de trabajo o en un proceso de simulación, el cual permite que se aplique en diferentes situaciones y a diferentes personas. Como segundo lugar se encuentra la autenticidad, el cual nos permite saber con certeza que el evaluado es quien desarrolló la prueba, es decir, que al evaluado es a quien se le aplico. En tercer lugar la suficiencia es quien observa el proceso para estar seguros de que el evaluado efectivamente demuestra alguna competencia por la cual se está evaluando. Posteriormente la justicia, es quien reconoce a las personas que aspiran al reconocimiento de sus competencias laborales y estas son evaluadas con estándares. Finalmente la aceptación, señala que las personas que

se van a someter a un proceso de evaluación por competencias laborales tengan un nivel determinado y acepten y reconozcan los estándares, criterios e instrumentos de evaluación correctos.

Partiendo de la concepción de las competencias laborales y el análisis de los recursos humanos, es pertinente, conocer el concepto de los recursos humanos por competencias laborales, como se abordó en el capítulo 2 que tiene la finalidad de conocer como una organización selecciona y contrata al personal que ejecutara las actividades de la misma. En los recursos humanos, se consideran dos funciones importantes en el factor competencias laborales, cuyos procesos están ligados al reclutamiento y la selección de personal, donde estas dos funciones no pueden existir la una sin la otra, dado que ambas forman parte de un proceso vital, para la provisión de personal en una organización.

Así mismo es importante conocer el concepto de reclutamiento donde según Dessler, establece que el reclutamiento “es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización” (2001: 208), el proceso de reclutamiento, se inicia con la búsqueda de personal y este termina cuando las solicitudes de la vacante han sido recibidas, para posteriormente continuar con el proceso de selección. Así mismo la organización promueve las vacantes que pretende llenar y el reclutador es el responsable de llevar a cabo el proceso, para identificar aquellas solicitudes internas o externas para conocerlas plenamente. Para lograr lo anterior, se toma como primera instancia la descripción de los puestos o vacantes, esto es una explicación de las tareas y deberes a desempeñar de cada puesto específico. Por otra parte, las empresas también utilizan la requisición del personal, esta es un documento en donde el área que ofrece la vacante, establece los requisitos básicos para cubrir la vacante que se está buscando (Dessler 2001).

Según Preciado (2006), existen dos tipos de reclutamiento, el interno y el externo, a continuación se abordara cada uno de ellos para entender mejor por qué son importantes en el factor competencia.

1- Reclutamiento interno: Este se lleva a cabo, cuando al existir una determinada vacante la empresa realiza una búsqueda de manera interna, es decir, se intenta cubrir la vacante mediante algún empleado de la organización, para esto el reclutador debe contar con información que le permita identificar y tener un listado de los posibles candidatos con mayor potencial (Preciado 2006).

2- Reclutamiento externo: Esta se lleva a cabo mediante técnicas de reclutamiento externo ya que cuando surge una vacante dentro de la organización y esta no se puede cubrir de manera interna es cuando se recurre a este tipo de reclutamiento (Preciado, 2006).

La selección de personal según el autor, se lleva a cabo una vez que se obtiene un grupo idóneo de aspirantes mediante el reclutamiento, donde se inicia un proceso de selección, que se define como el proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto y es en esta parte donde se pone en práctica al individuo, es decir, es una actividad de elección, de decisión, ya que este procedimiento ayudara a la organización a identificar los mejores candidatos, capaces de adaptarse al puesto y desempeñarlo de la mejor forma.

Tomando en cuenta lo anterior, una vez que el reclutador ha recibido la requisición o solicitud, que contiene los datos necesarios para cubrir el puesto o vacante, debe remitirse a la descripción del puesto, donde este documento tendrá escrito lo que el candidato va desempeñar las funciones y tareas específicas que del puesto dependan.

Otro factor, imprescindible en una organización, después del reclutamiento y selección de su correcto personal, son las entrevistas de selección, ya que es la técnica de mayor uso por reclutadores de los recursos humanos, estas consisten en una plática formal con el candidato, para evaluar la capacidad con la que puede desempeñar el puesto que solicita (Preciado 2006).

La entrevista es una de las técnicas que más influencia tiene en la decisión final, respecto a la aceptación de algún candidato, para ello en la tabla 28 se analizan las clasificaciones de la entrevista.

Tabla 21. Clasificación de la entrevista de selección.

Estructura de la entrevista	Tipo de pregunta	Aplicaciones
No estructurada.	Número mínimo de preguntas planeadas.	Son muy útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se explica por qué no se le contratará.
Estructurada.	Lista predeterminada de preguntas generalmente formuladas a todos los solicitantes.	Útil para obtener resultados con validez, especialmente para un número grande de solicitantes.
Mixta.	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, probablemente la técnica más empleada.	Enfoque realista que proporciona respuestas comparables y datos adicionales.
Solución de problemas.	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante.	Útil para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.

Provocación de tensión.	Serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.	Útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión, como el de recepcionista en una sección de urgencias de un hospital.
--------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración a partir de Werther (1995).

Partiendo de la tabla anterior, todas las entrevistas son importantes, su uso dependerá, en gran medida de las necesidades de la organización, políticas internas y puestos a cubrir. Cada entrevista tiene una función importante, es por ello que existe toda la clasificación antes ya mencionada y en mi opinión acorde a experiencia vivida la entrevista mixta, es la que más es utilizada por los reclutadores de las organizaciones, ya que es muy fácil de combinar distintos tipos de preguntas, esto ayuda a recopilar toda aquella información que es valiosa y que ayudara a tomar la decisión final, si el candidato es apto o no, para desempeñar la vacante (Werther 1995).

Así mismo, para dar continuidad, a lo visto en este capítulo es importante hacer mención que existe un sistema de administración de recursos humanos por competencias laborales, que abordaremos en los siguientes párrafos.

Según, Werther (1995), el sistema de administración de recursos humanos por competencias, es una opción nueva que brinda una alternativa en reducir considerablemente la función de manejo de personal, ya que convierte al área de los RRHH en socios estratégicos orientados a la administración por resultados.

Tomando en consideración lo que menciona Werther (1995), la competencia laboral que determina el sistema administrativo y para que esta funcione especialmente en el área de los recursos humanos, esta debe incorporar acciones de conocimiento que expresan la aptitud de un individuo, para que los integrantes de los recursos humanos adquieran habilidades, al resolver problemas y obtengan resultados.

Analizando, lo anterior podemos decir que los recursos humanos son conocidos actualmente como Activo Humano, estos son pieza clave para las organizaciones y acorde a ello, las empresas han optado por la formación de los empleados para que sean más competentes en su trabajo a lo que llamamos hoy en día competencias laborales, es indispensable que el trabajador sea más competente dentro y fuera de la empresa, por eso es importante que la organización cuente con sistema de capacitación vigente.

Por ejemplo, las organizaciones deben estar actualizadas en tecnología, la empresa debe de idear un proceso para que el personal y sus recursos se adapten a los constantes cambios organizacionales que la misma puede tener, como lo hemos sabido en la vida real hay diversas empresas importantes a nivel mundial que han quebrado por no tener una adaptación al cambio, en el caso en específico de Black Berry.

Para ello podemos decir, para que los trabajadores se adapten al cambio, los directivos deben hacer énfasis en un nuevo proceso de capacitación, donde los empleados se sientan motivados y estos no pongan resistencia al cambio organizacional. De igual forma hacer juntas o reuniones continuas donde se le explique al trabajador la manera en la que se puede capacitar y que este al ser capacitado fructifique sus habilidades y sus conocimientos.

Para cumplir con lo anterior, algunas empresas han optado por tener un staff dentro de su organigrama, como ayuda externa que ayude a minimizar posibles fallos dentro de esta, el staff se encargara de supervisar cada área o departamento de manera externa, localizando a los empleados y áreas que se está adaptando al cambio, o cuales son los empleados o áreas que ponen resistencia al cambio, con la finalidad de minimizar de manera general los posibles fallos dentro de la organización, el staff es un factor que se introduce directamente como capacitación externa. Para que los empleados se sientan más familiarizados con la empresa y estos se sientan orgullosos de pertenecer a la misma, algunas empresas han dejado atrás, tratar a sus trabajadores como un simple empleado, es por ello, que han optado por tratarlos como un socio más donde sus opiniones y acciones son tomadas en cuenta, a esto se le llama Capital Humano, este concepto se adapta a

procesos que se basan en las cualidades de los trabajadores o colaboradores comprometidos en desempeñarse mediante experiencias personales y no por procesos establecidos por la organización.

En este sentido, la motivación juega un rol muy importante y atractivo para el capital humano y los recursos humanos, esta se ha vuelto indispensable para la empresa, este factor hace que las personas sean más competentes internamente y de esa manera se sientan más comprometidos en hacer bien su trabajo, para que esto resulte algunas empresas tiene establecidas diversas formas de motivación, como son: el empleado del mes donde inconscientemente al trabajador se le está motivando para ser mejor dentro de su área de trabajo, así como también se le ofrece al empleado incentivos económicos, o se les paga una comida con el personal (convivio)etc.. a los empleados se les incentiva de forma directa e indirecta, la primera repercute en bienes directos o remuneración salarial, la segunda repercute en pago de un gimnasio por ejemplo o alguna capacitación o curso fuera de la empresa, por mencionar algunos.

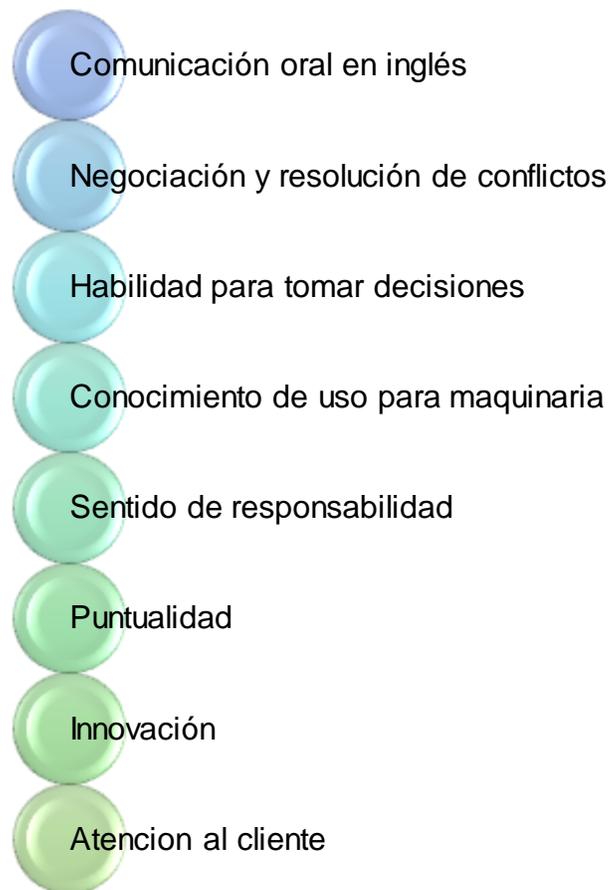
Partiendo de lo anterior, es necesario conocer el porcentaje de empleados jóvenes en las organizaciones. De acuerdo con la Encuesta de Competencias Profesionales 2014, realizada por el Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC), el 26% de las empresas tienen dificultades para encontrar trabajadores jóvenes con el perfil adecuado para el puesto (Occeeducación, 2014).

Según, la Occeeducación (2014), en las empresas existen varias competencias, por ejemplo: el saber trabajar en equipo, el estar preparado para postularse en un puesto con mayor jerarquía así como también tener valores, y tener espíritu de liderazgo.

Para que un empleado sea más competente se requiere que domine perfectamente las competencias que ofrece, como también tener mayores conocimientos y así mismo experiencia para ser postulado en el área que está solicitando.

La occeeducación (2014) nos dice que de acuerdo con la Encuesta de Competencias Profesionales 2014 realizada por el Centro de Investigaciones para el desarrollo A. C. (CIDAC) a 480 empresas a nivel nacional, éstas son las competencias más buscadas por las empresas, que a continuación se muestran en la Figura 20.

Figura 20. Competencias más buscadas por las empresas.



Fuente: Elaboración propia a partir de occeeducación (2014).

Con respecto a la figura anterior, en primer lugar, se encuentra la comunicación oral en inglés, donde las empresas necesitan personas que tengan el suficiente dominio del inglés para atender una llamada por teléfono con un cliente o proveedor fuera de México.

Posteriormente, está la negociación y resolución de conflictos, donde los candidatos deben de tener la suficiente capacidad de llegar a arreglos, de tal manera hacer la formación de un diálogo constructivo entre diversas personas y estas ofrezcan soluciones ante escenarios críticos dentro de la empresa, así mismo también el autor nos dice, que los candidatos deben de tener la habilidad para tomar decisiones, donde nos señala que no es necesario tener un puesto de mayor jerarquía para poder exponer sus ideas y decisiones, se dice que los o el candidato pueden mostrar sus habilidades para trabajar con independencia y de esa forma poder realizar propuestas para poder resolver problemas que identifique su área (occeducación, 2014).

Continuamente, los candidatos deben contar con conocimientos de uso de maquinaria donde las empresas involucradas en procesos de manufactura tienen problemas para encontrar técnicos y profesionistas que dominen el uso de maquinaria. Otra competencia que se aborda es el candidato presente, en el sentido de la responsabilidad, los empleados deben tener la capacidad para asumir el manejo de sus actividades y de igual forma supervisar un proyecto de principio a fin (occeducación, 2014).

La puntualidad, es considerada otra competencia importante para la organización y se debe de transformar en un hábito, para que cada una de las personas, las empresas constantemente mencionan que la puntualidad no solo les parece una cualidad importante, sino que es muy apreciada en los candidatos, esto quiere decir que la puntualidad habla muy bien de las personas, ya que a las personas puntuales se les otorga el título verbal de persona responsable.

De esa manera la competencia que sigue, es la innovación, las empresas buscan personas con ideas de cambio, recientes y creativas para desempeñar y ejercer su trabajo, así como también tener ideas novedosas donde no solo se queden en la idea de proponer, si no también que las plasmen para beneficio de la misma.

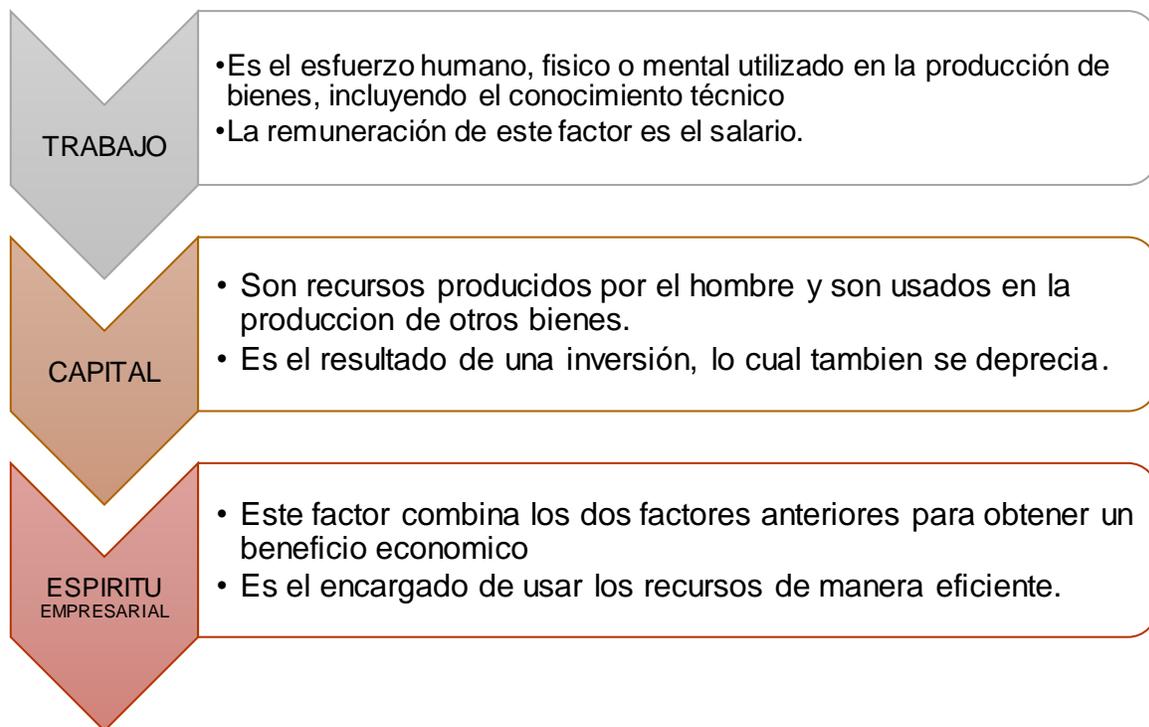
Por último, tenemos la competencia de atención al cliente, donde las actitudes de las personas darán hincapié al trato hacia los clientes, ya que ellos son pieza fundamental para la sustentabilidad de las empresas. Finalmente tenemos a

las simulaciones, esta técnica se basa en que los empleados aprenden en equipos reales o en equipos de simulación, para la ejecución de sus tareas, de esa manera en la actualidad, las empresas a través de esta capacitación obtienen ventajas por medio de la simulación, ya que les permite corregir los errores, sin colocar a la persona realmente en el puesto y minimizan riesgos, esta técnica es casi una necesidad en los puestos, donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto (Anónimo 2011).

Tomando en cuenta lo anterior, es importante hacer hincapié de la existencia de varios factores que provocan la escasez de recursos físicos y pérdidas económicas en una organización, para ello debemos de saber que el factor productivo es indispensable para que una organización funcione, este factor se clasifica en tres recursos: el trabajo, el capital y el espíritu empresarial.

En la figura 21 se muestra la clasificación de este factor el cual conjugados crean el factor empresarial.

Figura 21. Factor productivo y su clasificación.



Fuente. Elaboración propia a partir de Montoya (s/a).

La figura anterior muestra, los tres factores primordiales para la formación de una buena organización, si no se conjugan los unos con los otros, la organización y los que la conforman se verán afectados, para el buen manejo de los tres factores debe de existir un buen líder, el espíritu empresarial busca satisfacer las necesidades de su sociedad.

Como sabemos, las organizaciones al igual que ser humano tienen necesidades como lo son la mano de obra, maquinaria, insumos, seguridad, energía, agua, comercialización y si lo requiere también necesitan un servicio de transporte.

Para entender la escasez de los recursos físicos, debemos de entender que son todos los bienes tangibles, en poder de la empresa, que son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos de la misma por ejemplo los bienes inmuebles, maquinaria, transporte, etcétera (Econlink, 2009). Las organizaciones deben contar con un registro documental donde se justifiquen los recursos físicos de la empresa, donde resalta la calidad de los mismos al igual que la cantidad y el tipo de recurso que se va a utilizar para la administración o producción de la misma. Es pertinente, que las organizaciones, tengan presente que el invertir en un buen proceso de capacitación, siempre es factible y favorable para la misma, la falta de capacitación es otro factor de pérdida para las empresas, ya que al no considerarla como factor que fructifica a la organización, se derivan pérdidas económicas, por lo que repercute directamente al empleado y por lo tanto a la producción, al igual que el mal uso de los recursos físicos provoca pérdidas de estos y económicas como tal, es imprescindible para una organización, ver a la capacitación como un inversión futura y no como un gasto, como ya se ha mencionado, cuando un empleado o trabajador esta correctamente capacitado y se siente parte de la organización, por medio de los incentivos motivacionales que esta le proporcione, este se desempeñara de la mejor manera y por consecuencia la empresa será más competitiva dentro del mercado laboral, lo anterior ayudara a minimizar los posibles fallos, y se podrá echar andar un proceso de cero errores, fructificando y haciendo bien los procesos de trabajo desde un inicio.

La capacitación de los recursos humanos es fundamental, debido a que se tiene que llevar a cabo en la organización, es importante contar con un proceso de capacitación continua como ya se ha mencionado, para que los empleados sean más competitivos y eficaces, estos estarán constantemente informados y podrán adaptarse a los nuevos cambios organizacionales y al mismo tiempo ayudara a que los empleados comprendan mejor el objetivo y los valores de la organización.

La empresa determinara el área, sección o departamento, donde se llevará a cabo la capacitación, esta debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la organización, el hacer un análisis organizacional implicara la examinación de toda la organización. Otro, elemento es la cultura organizacional, esta trabaja en conjunto con los objetivos, valores, misión y visión de la empresa, por medio de la cultura organizacional se puede lograr que los empleados se desempeñen mejor y la organización sea eficiente. En conjunto, estos últimos dos factores, ayudan a que los empleados estén sumamente preparados con el desarrollo de la nueva tecnología, que se está presentando hoy en día y de dicha forma se sentirán satisfechos y motivados dentro de la organización. Finalmente la rotación de puestos, proporcionara los empleados, experiencia en varios puestos de trabajo, el movimiento de un puesto a otro es normalmente ordenado por los puestos de mando, la rotación de puestos proporcionar ayuda a la organización en diferentes períodos, por ejemplo vacaciones, ausencias, renuncias, entre otros.

En este sentido, todas aquellas organizaciones que pongan en marcha procesos enfocados al adiestramiento y la capacitación, es importante que ejecuten un programa de capacitación que trabaje de manera simultánea con las actividades de cada uno de los empleados, por ello se dará continuidad al concepto de capacitación y se abordara la ejecución de un programa de capacitación como se vio en la recta final del capítulo 2, del presente trabajo.

La capacitación, hace mención a dos actores principales que ejecutan un programa de capacitación, el instructor y el aprendiz. Los aprendices son aquellas personas de cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesitan aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo (herramientas

de competencia laboral). Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especialistas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos de manera organizada a los aprendices, los instructores pueden ser internos o externos y dependen del giro de la organización, es decir, los instructores enseñan y organizan las tareas o actividades de la empresa.

Por lo anterior, podemos mencionar que el planteamiento de problema fue resuelto, de acuerdo a las dudas que surgían antes de la realización de este trabajo, ya que la falta de una correcta capacitación en las empresas es el principal factor de pérdidas generales que la mayoría de las empresas tienen, es decir, este se vuelve el principal causante de escasez y pérdidas económicas dentro de la organización. Así mismo a manera de conclusión las ocho competencias laborales mencionadas en la tabla anterior ayudan a mejorar su perfil profesional para que los contratistas vean más allá de su perfil académico, donde demuestra que tan competente es para el trabajo.

Un factor principal que afecta al crecimiento de las empresas es la falta de compromiso que tienen el (empleador- empleado) y para que esto sea solucionado es necesario que los altos directivos tengan como prioridad capacitar adecuadamente a sus trabajadores de tal manera que se cree una lealtad para que este ofrezca un bien o servicio de mayor calidad. Acevedo (2014) nos dice que la capacitación en las empresas da una mayor calidad en lo que está haciendo el personal y de esa forma está haciendo un respaldo con el trabajador de tal manera que este de horas efectivas dentro de su área de trabajo y acorde a ello saber cómo incentivarlos en aguinaldo y utilidades.

Si una empresa está enfocada en la capacitación de sus trabajadores nos podríamos asegurar, que esta será una empresa estable y competitiva dentro del mercado público o privado, esto se deberá a que si todos los empleados son capacitados por diversos procesos, a lo largo del tiempo, a través de la trayectoria que haga cada trabajador, por medio de los resultados organizacionales, la empresa recibirá la inversión que le dio a cada empleado a través de los procesos de

capacitación que se ofreció para mejorar su desempeño dentro de la misma empresa y de esta forma preparar a cada empleado para que puedan ayudar a las distintas áreas como apoyo, de tal forma que se genera la opción de rotación de puestos, en diferentes áreas.

Para que la empresa crezca o siga teniendo una posición o una imagen es recomendable que al empleado sea capacitado y esté preparado para llevar a cabo sus funciones o tareas que debe de desempeñar, ya que cada empleado será encargado de dar a conocer a los clientes la calidad del bien o servicio que de la empresa emane. Cabe mencionar que si una empresa no cuenta con procesos de capacitación, afectara de manera interna y externa generando un caos entre trabajadores y jefes.

Para que el empleado corresponda de manera satisfactoria, es necesario hacerle sentir que la empresa se preocupa por su bienestar, ya que existen algunas consideraciones como las opciones de pago, por ejemplo semanal o quincenal. Otra consideración por parte de los reclutadores, es que hacen mención a los trabajadores para que estos prevengan el tiempo que se harán de su hogar al trabajo, el capacitador será el encargado de dar a conocer la cultura organizacional que posee la empresa así también el reglamento y valores que se estén manejando.

Cuando un trabajador recibe un mal trato o una capacitación errónea, estos podrán solicitar una queja argumentando el mal trato o una inapropiada capacitación, lo cual le tiene como consecuencia que otros trabajadores no realicen correctamente las tareas que le correspondan. Los empleados tienen el derecho de exigir material de trabajo para que no sufran ningún tipo de accidente.

El que una persona no esté preparada ni capacitada hace que la empresa pierda clientes valiosos o pérdidas económicas ya sea en un producto a grandes o mínimas cantidades.

Si una empresa capacita de manera correcta a sus trabajadores enseñándoles procesos y formas de trabajo al igual que inculcando la cultura organizacional y los conceptos primordiales de la organización junto con sus valores, esta lograra que los empleados se sientan satisfechos y trabajen con entusiasmo y estén al mismo tiempo motivados. Cabe mencionar que las empresas

deben de tener ciertas consideraciones con sus empleados, logrando que sean más competentes en su área de trabajo.

A través de la información adquirida dentro de este documento, podemos concluir que el supuesto o hipótesis es nula ya que el tipo de metodología que utilizamos es analítica y sintética, por lo cual se hace mención de algunos métodos y procesos que ayudan al mejoramiento del proceso de capacitación por medio del factor competencia laboral dentro de cualquier organización.

Cabe mencionar que los métodos de capacitación son procesos que tiene como finalidad preparar al personal, donde cada uno se enfoca en una respectiva área que desempeñara en la empresa, por ello deben existir diversos métodos de capacitación dentro de la organización. Estos métodos deben ser impartidos por un staff externo a la empresa o personal de la misma altamente preparado para desempeñar los procesos de capacitación para todo el personal.

Hoy en día existen varios tipos y métodos de capacitación, que son puestos en marcha a través de la tecnología, como lo son las conferencias, videos, películas, audiovisuales, test vía internet etc... Estos procesos actualmente son utilizados en las empresas nuevas, obteniendo resultados y ahorrando tiempo en capacitarlos, al igual que se minimizan los gastos de capacitación y se ahorran recursos materiales y financieros.

El que las empresas se interesen por ofrecer una buena capacitación a sus empleados hablan bien de ella, ya que son pocas las empresas donde se toman el tiempo para prepararlos y que se desempeñen al máximo en su trabajo. Al capacitarlos hace que sus trabajadores sean más competentes que produzcan, ofrezcan y vendan sus productos o servicios sin problema alguno.

Para las empresas que no cumplen con un nivel de capacitación, es necesario que contraten un reclutador externo un staff, como ya lo hemos mencionado anteriormente, donde este les ayudara a identificar en que área están fallando y por ende sus trabajadores se sientan menos capaces de realizar sus labores, de tal forma que el reclutador les ayude a mejorar el sistema que están llevando para que la empresa crezca y mejore su servicio al cliente

CONSIDERACIONES FINALES

Las competencias laborales cobran especial importancia en la actualidad, en virtud de los cambios que se han dado en las organizaciones, estas actualmente exigen mayor coordinación entre las personas para emprender acciones y la posibilidad de asumir distintos tipos de funciones o puestos de trabajo, orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

Hoy en día las organizaciones, están obligadas a desempeñarse por el factor competencias laborales, este concepto es muy amplio y trabaja muy a la par con los recursos humanos y este a su vez con la capacitación, estos conceptos que hemos trabajado a lo largo del presente trabajo, son imprescindibles para toda organización que está dispuesta a mejorar y ser competitiva dentro de nuevos mercados laborales, el área los RRHH se encarga de poner en practica procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal que estará llevando al éxito futuro a la organización, en esta área surge la toma de decisiones por parte de las mentes que imperan a la organización, el tener empleados correctos, y bien capacitados fructifica todo el entorno empresarial, la empresa reduce errores de producción o de servicio y evita perdidas económicas al igual que físicas, en el caso de sus recurso, me refiero a que el empleado que no esté bien capacitado dañe algún equipo o alguna maquinaria de la empresa, por ello es importante que esta invierta en procesos vigentes y actuales de capacitación, por medio de estos procesos el empleado desarrollara al máximo sus capacidades y sus habilidades que se verán reflejados en los resultados financieros de la organización, a un que también la organización tiene que cumplir con su labor y remunerar e incentivar a los empleados de la mejor manera para que estos siempre trabajen con el mejor entusiasmo, como consecuencia la empresa y el recursos humano serán futuramente competitivos.

BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, Gissel, (2014) Falta de capacitación de personal, impide desarrollo de empresas: Cruz Cureño. Disponible en internet: http://www.milenio.com/hidalgo/Falta-capacitacion-desarrollo-Cruz-Cureno_0_272373304.html (consultado el 12 de noviembre de 2016)

Anónimo, (2011). Técnicas de capacitación y entrenamiento. Disponible en internet: <http://psicologiayempresa.com/tecnicas-de-capacitacion-y-entrenamiento.html> (Consultado el 17 de octubre de 2016)

Anónimo, (2016). Unidad 1 El área de recursos humanos. Disponible en internet: <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf> (Consultado el 9 de Septiembre de 2016).

Anónimo. (s/a). Antecedentes Históricos De La Capacitación. Disponible en

Anónimo. (s/a). Capacitación y Desarrollo de Personal. Disponible en <https://sites.google.com/site/desarrollodelcapitalhumanoii/capacitacion-y-desarrollo-de-personal>. (Consultado el 9 de Junio de 2016).

Bibliografía 2° capítulo

Chiavenato, Idalberto (1999). Introducción General a la Teoría Administrativa. Editorial Mc Graw Hill. 5ta. Edición.

Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Disponible en internet: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1475708384&Signature=%2B95MBOh5HcNPat5rxj7dBLZvqsc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAdministracion_de_recursos_humanos._El_c.pdf (Consultado el 5 de octubre de 2016).

Chris, Miksen. (s/a) Los efectos negativos a falta de capacitación en el trabajo.

Ciarelo, Stella M. (s/a). Rol de la Capacitación en las organizaciones. Disponible en internet: <http://www.municipalesrosario.org.ar/site/?q=node/152>(Consultado el 4 de octubre del 2016).

Delgado Susana. (2008). Recursos Humanos. Madrid: Paraninfo.

Dessler, Gary (2001). Administración del personal. Pearson Educación. Octava Edición. México.

Disponible en internet: http://www.ehowenespanol.com/efectos-negativos-falta-capacitacion-info_472094/ (Consultado el 20 de octubre de 2016).

Econlink, (2009). Recursos Físicos. Disponible en Internet: <http://www.econlink.com.ar/recursos/fisicos> (Consultado el 20 de octubre de 2016).

en Internet: http://www.ehowenespanol.com/efectos-falta-capacitacion-empleados-info_470260/ (Consultado el 20 de octubre de 2016)

Escobar, Miriam. (2005). Las Competencias Laborales: La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones de cielo. Disponible en internet:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012359232005000300002&script=sci_arttext&tlng (Consultado el 22 de agosto de 2016)

García Martha (2012) Competencias laborales: métodos para evaluarlas, México: trillas

Garrido, E. (2012). David McClelland y su concepto de competencias directivas, de amalgama de letra. Disponible en internet:

<http://amalgamadeletras.blogspot.mx/2006/12/david-mcclelland-y-su-concepto-de.html> (Consultado el 21 de agosto de 2016)

Gelaf, Graciela (s/a). Psicología Del Trabajo. Disponible en internet:

http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/electivas/693_capacitacion/material/descargas/capacitacion_gelaf.pdf

(Consultado el 10 de Junio de 2016).

Grace Ferguson (s/a) Los efectos de la falta de formación del empleado. Disponible

en internet: <http://pyme.lavoztx.com/los-efectos-de-la-falta-de-formacin-del-empleado-7574.html> (consultado el 12 de noviembre de 2016)

Graciela Gelaf. (s/a). Psicología Del Trabajo. Disponible en

http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/electivas/693_capacitacion/material/descargas/capacitacion_gelaf.pdf

(Consultado el 10 de Junio de 2016).

- Harold** Koontz y Heinz Weihrich. (1998). Administración, una perspectiva global. 11ava edición: Editorial. McGraw- Hill.
- Hernández**, Roberto. (2000). Metodología de la Investigación. Disponible en https://competenciashg.files.wordpress.com/2012/10/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf (Consultado el 14 de Junio de 2016).
<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/8606/Capitulo1.pdf>.(Consultado el 7 de Junio de 2016).
- Leboyer**, Claude Levy (1997). Gestión por competencias. Disponible en internet:www.econ.uba.ar/www/.../plan97/.../GESTION%20POR%20COMPETENCIAS.doc (Consultado el 9 de Agosto de 2016)
- Massé**, Carlos. (2003). La capacitación para el trabajo y la certificación de las competencias laborales en la administración municipal. Colegio Mexiquense, A.C. México.
- Mitnik** Félix y Coria Adela (2006). Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. Editorial Oficina Internacional del Trabajo, CINTERFOR/OIT.
- Moguel**, Héctor. (2016). Competencias Laborales. Disponible en internet: <http://www.zeusconsult.com.mx/artclaborales.htm> (Consultado el 8 de Agosto de 2016)
- Molina**, Javier. (2012). Conceptos, principios y objetivos de un Modelo de Gestión por Competencias en Recursos humanos. Disponible en internet: http://www.eoi.es/wiki/index.php/Conceptos,_principios_y_objetivos_de_un_Modelo_de_Gesti%c3%b3n_por_Competicencias_en_Recursos_humanos Consultado el 21 de agosto de 20016)
- Mondy**, Wayne. (2012). Capital Humano. Pearson Educación. México.
- Montalván**, cesar. (1999). Los Recursos Humanos Para Pequeñas Y Medianas Empresas. Universidad ibero americana. México. D.F.
- Montoya**, (s/a). Factores productivos o de producción. Disponible en internet: <http://www.actividadeseconomicas.org/2013/11/factores-productivos-o-de-produccion.html>(Consultado el 20 de octubre de 2016).

- Occludeducación**, (2014). 8 competencias laborales que piden las empresas para contratarte. Disponible en internet: http://blog.occludeducacion.com/8-competencias-laborales-que-piden-las-empresas-para-contratarte#.WAZ1U_I9600 (Consultado el 17 de octubre de 2016)
- OCDE** (2007). Perspectivas de la **OCDE**. *Capital humano, como moldea tu vida lo que sabes*. Disponible en internet: <https://www.oecd.org/insights/38435951.pdf> (Consultado el 5 de Agosto de 2016).
- Organización Internacional del Trabajo** (OIT), (2016). Disponible en internet: <http://www.ilo.org/americas/lang--es/index.htm> (Consultado el 9 de Agosto de 2016)
- Pérez**, Boris. (1990). El hombre, el trabajo y la influencia del dirigente. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales.
- Perspectivas de la **OCDE**. (2007). Capital humano, cómo moldea tu vida lo que sabes. Disponible en internet: <https://www.oecd.org/insights/38435951.pdf> (Consultado el 5 de Agosto de 2016)
- Preciado**, Cecilia. (2006). Modelo De Evaluación Por Competencias Laborales. Universidad panamericana; Publicaciones Cruzos S.A
- Reyes**, A. (1998). Capacitación del recurso humano como estrategia de productividad en la mediana empresa. McGraw-Hill. México
- Rodríguez Mauro**. (1991). Administración de la Capacitación. México: Mc Graw Hill.
- Rodríguez**, Joaquín (1991). Administración moderna del personal. Thompson. Séptima Edición. México.
- Rojas Soriano Raúl**. (2000). Guía para realizar investigaciones sociales. Disponible en <http://raulrojassoriano.com/cuallitlanezi/wpcontent/themes/raulrojassoriano/assets/libros/guia-realizar-investigaciones-sociales-rojas-soriano.pdf> (Consultado el 14 de Junio dl 2016).
- Rosanas**, Josep M. (2008). Qué es el management. Disponible en internet: <http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2011/10/management.pdf> (Consultado el 9 de Septiembre de 2016).

- Ruiz**, Maritza, Jaraba Bruno, Romero Lidia (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/pdf/213/21301603.pdf> (Consultado el 3 de Agosto de 2016)
- Santos**, Yaniel (2007). La gestión por competencias con enfoque de procesos en <http://www.gestiopolis.com/la-gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos/> (Consultado el 29 de agosto de 2016)
- Secretaria** del trabajo y prevención social. (s/a). Proceso capacitador. En implementación De Un Proceso Capacitador. Disponible en <http://trabajoseguro.stps.gob.mx/trabajoseguro/boletines%20anteriores/2011/bol041/vinculos/PROY-NOM-029-STPS-2011%20DOF-210911.pdf> (Consultado el 7 de Junio de 2016).
- Silicio**, Alfonso (2004). Capacitación y desarrollo de personal. Disponible en internet: <https://books.google.com.mx/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Alfonso+Siliceo%22&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi0goesidHPAhVK2IMKHUigBvYQ6AEIjAB#v=onepage&q&f=false> (Consultado el 5 de Septiembre de 2016).
- Tessa**, (s/a). Los efectos de la falta de capacitación de los empleados.
- Valencia**, Joaquín. (1998). Introducción a la administración con enfoque de sistema. México, D. F: Editorial: Ecafsa.
- Werther**, William. (1995). Administración de personal y recursos humanos. México, McGraw-Hill.