



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**" SISTEMA PARA EL DESARROLLO DE
PERSONAL. BAJO UN ENFOQUE DE
COMPETENCIA LABORAL EN UNA COMPAÑIA
MANUFACTURERA DE ELECTRODOMESTICOS "**

TRABAJO DE SEMINARIO

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A

ABEL RODRIGUEZ LOPEZ

ASESOR: L. A. E. EVA LILIA TORRES REYES

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 2002



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES - CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario Recursos Humanos "sistema para el desarrollo de personal, bajo un enfoque de
competencia laboral en una compañía manufacturera de
electrodomésticos"

que presenta el pasante: Abel Rodríguez López
con número de cuenta: 9107886-9 para obtener el título de
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 6 de Noviembre de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>M. en A. María Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>Dr. en A. José Vili Martínez G.</u>	<u>[Firma]</u>

**Más que un agradecimiento,
hago un reconocimiento a
todas las personas que a lo
largo de mi vida me han
brindado de forma sincera y
desprendida los valores
humanos que necesita una
persona para lograr ser un
HOMBRE.**

INDICE

	Pág.
PROTOCOLO	
Introducción	2
Planteamiento del Problema	5
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	8
Justificación	9
Hipótesis	10
CAPITULO 1	
CAPACITACION	
Capacitación	12
Proceso de atención al factor humano	12
Concepto de Capacitación	13
Aprendizaje y Capacitación	15
Evaluación de Necesidades	16
Diseño del Programa de Capacitación	17
Implementación del programa de capacitación	20
Evaluación de programas de Capacitación	21
Capacitación vía Competencias Laborales	23

CAPITULO 2

COMPETENCIAS LABORALES

La actualidad de las organizaciones	26
El capital intelectual de las organizaciones	27
Las organizaciones de alto desempeño	28
Modelo de organización del trabajo	31
Ventajas competitivas	32
Rol del área de Recursos Humanos	33
Fuentes de Competitividad	37
Competencia Laboral	38
Normalización y certificación de las competencias laborales	42

CAPITULO 3

TEORIA DE SISTEMAS

Teoría General de Sistemas	47
Definición de Sistema	48
Clasificación de los sistemas	50
Dimensión estructural y funcional de los sistemas	52
Enfoque de sistema	54
Conceptos clave de sistemas	55

**CASO PRACTICO
COMPAÑIA DE MEXICO**

Antecedentes	_____	58
Situación actual	_____	63
Sistema para el Desarrollo de personal, Bajo un Enfoque de Competencia Laboral	_____	65
Ejemplo Práctico	_____	69
Conclusión	_____	78
Bibliografía	_____	80

Protocolo

Introducción

Con la creciente necesidad de las empresas por mantenerse y ser cada día más competitivas en los mercados ante sus competidores. Se agudiza la necesidad de contar con capital humano altamente creativo, motivado, capaz de trabajar en equipo de manera eficiente y eficaz, personas de alto desempeño que estén motivadas y dispuestas a dirigir sus esfuerzos individuales a los de la compañía.

Las organizaciones saben que su futuro depende de la capacidad de su recurso más importante "El Capital Humano", son las personas las que dan valor a las empresas con sus conocimientos, actitudes, habilidades, valores humanos, creatividad, etc. de ahí la pregunta ¿Cómo lograr que nuestro personal alcance un desarrollo integral, individual y en grupo, enfocado al logro de los objetivos de la organización ?

Para dar respuesta a nuestra incógnita, en el presente trabajo de seminario propongo un "Sistema para el desarrollo de personal, bajo un enfoque de competencia laboral", el cual tiene como eje fundamental la capacitación.

El proyecto esta basado en tres áreas de la administración: 1) Capacitación, por medio de la capacitación proporcionaremos a nuestro personal los conocimientos necesario para su desarrollo, 2) Competencia Laboral, con el enfoque de competencia laboral nos permitirá ver en forma integral a nuestro personal, no solo identificaremos las necesidades de capacitar en aspectos técnicos del trabajo, sino podremos detectar necesidades de desarrollar actitudes, habilidades y conocimientos del personal, 3) Sistema, integrando los dos conceptos anteriores en un sistema, permite estructurar las actividades requeridas y el flujo de información.

En el primer capítulo se mencionarán los aspectos más relevantes a considerar en el tema de la capacitación en las organizaciones, como elemento estratégico para garantizar la competitividad y permanencia en el mercado.

El segundo capítulo lo dedicaremos al tema de competencia laboral, veremos de que manera el enfoque de competencia laboral nos facilita la detección de las necesidades de capacitación en el personal tanto de las áreas administrativas como de las productivas. Dirigiendo planes de capacitación enfocados, no solo a los aspectos técnicos del trabajo, sino al desarrollo integral del personal, logrando contar con personal altamente efectivo capaces de integrar equipos de alto rendimiento .

En tercer capítulo lo dedicamos a la Teoría de Sistemas, con el enfoque de sistema damos una estructura y flujo de información de los procesos que requerimos realizar para lograr dar a todo el personal de una organización, en forma consistente, la capacitación requerida en el momento indicado, buscando como resultado el desarrollar en forma integral del Capital Humano.

Finalmente en el caso "Compañía de México S.A." ejemplificaremos en forma práctica el funcionamiento del "Sistema para el Desarrollo de Personal, Bajo un enfoque de Competencia Laboral" , Es importante mencionar que este sistema está alineado al Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación, dirigido por el CONOCER, el cual está coordinado en forma conjunta por la SEP y STPS.

Planteamiento del problema:

Ante la globalización, los avances tecnológicos y la competencia en los mercados, el proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno aparece actualmente como consigna para lograr el desarrollo y la permanencia de las organizaciones.

Esto demanda la mejora continua en todos los ámbitos, producto de una mayor dinámica de aprendizaje de las personas y las organizaciones. Este proceso convierte al aprendizaje en el eje de atención y preocupación de la gestión del departamento de Recurso Humano en las organizaciones.

La Competencia Laboral permite articular el aprendizaje del personal dentro de las organizaciones, convirtiéndose en una propuesta estratégica para el área de Recursos Humanos.

La gestión por competencias laborales consiste en asegurar que las políticas y acciones relacionadas con el personal, como el reclutamiento, la motivación, la remuneración, las condiciones de seguridad, higiene, ergonomía y principalmente la capacitación y el desarrollo del personal se orienten a los objetivos de la organización de una forma práctica y eficaz.

Explicar el sentido estratégico que la labor del área de RRHH por Competencia Laboral tiene para las organizaciones y el personal en el contexto actual de competitividad y productividad que viven las empresas. Dando la importancia tan relevante que tiene el Desarrollo del Personal, generado por la capacitación y aprendizaje, dentro de una organización.

Para garantizar que este proceso de aprendizaje en forma fluida y objetiva se deberá diseñar un sistema que permita articular y dirigir los esfuerzos de la capacitación hacia un desarrollo integral del personal.

¿ Aplicando un sistema administrativo adecuado para el desarrollo del personal se logrará que los trabajadores efectúen sus labores cotidianas de manera efectiva y satisfactoria ?

Objetivo General

Diseñar un sistema que permita a la empresa brindar a su personal la capacitación necesaria para desarrollar sus competencias laborales, asegurando a la organización contar con personal calificado y motivado para cada posición, desde los niveles operativos hasta los ejecutivos, este sistema deberá ser flexible y eficiente para adecuarse a las exigencias y cambios internos y externos.

Objetivo Específicos.

1. Esquematizar un sistema, que permita visualizar en forma general los procesos que deberán seguirse para lograr el desarrollo de personal bajo el enfoque de Competencias Laborales.
2. Considerar algunos aspectos del carácter humano como competencias laborales, tales como el liderazgo, manejo de problemas, interdependencia, proactividad.
3. Destacar la importancia del Factor Humano dentro de las organizaciones.
4. Integrar el enfoque de competencias laborales a la capacitación.

Justificación

Es de mi interés diseñar un sistema que considere el desarrollo del personal en una forma integral los conocimientos técnicos, habilidades y el carácter de la persona, debido a que en la actualidad el área de capacitación de la mayoría de las empresas, se enfoca a capacitar al personal en temas específicos relacionados con las actividades cotidianas del puesto que ocupan. Perdiendo de vista la importancia de desarrollar otros aspectos de las personas, como lo son el conocimiento del ser, el desarrollo de habilidades, la creatividad, los valores, carácter, liderazgo y toma de decisiones.

Todas las características que integran el comportamiento de un individuo dentro de una organización, las podemos considerar como competencias laborales necesarias para desempeñar un trabajo. De ahí que es necesario identificar las habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes necesarias para cada posición y diseñar un sistema que permita llevar a los titulares de cada puesto al nivel requerido por la organización.

Por lo que el departamento de recursos humanos deberá planear y dirigir la capacitación hacia la mejora de las competencias específicas, genéricas y básicas del personal.

Hipótesis

¿ Si una empresa manufacturera de electrodomésticos implementa un sistema para el desarrollo de su personal dirigido a mejorar sus competencias laborales, entonces aumentará la efectividad y calidad del trabajo desempeñado por el personal ?

Capítulo 1

Capacitación

Capacitación

En la actualidad la capacitación no se considera como un gasto sino una inversión en el capital intelectual de las organizaciones, debido a ello a tomado cada vez más importancia dirigir los esfuerzos de las empresas a elevar el capital intelectual con que cuentan, por medio de la capacitación.

Proceso de atención al factor humano:

El departamento de personal, siendo responsable de las funciones de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal a la empresa, busca que los empleados potenciales cuenten con el perfil adecuado para el puesto que van a ocupar, que cubran todos los requisitos mínimos de la posición de acuerdo a su formación profesional, escolar y social, además de su experiencia y personalidad. Por desgracia, no todos los empleados cubren el perfil del puesto debido a la falta de vinculación que hay entre el sistema escolar y las necesidades del sector productivo.

A mayor desviación de las cualidades del candidato y los requerimientos del puesto, se incrementa la necesidad de capacitación, dado que la distancia que existe entre los conocimientos, habilidades y actitudes con las que el candidato debe contar para el óptimo desempeño de su puesto y las características que realmente posee, se debe compensar dentro de la empresa a través de la capacitación

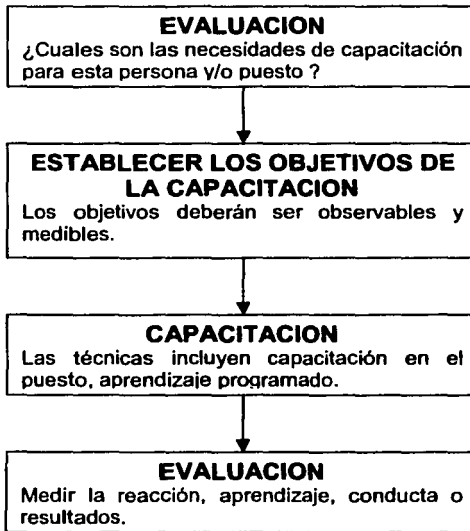
Concepto de capacitación

a) La capacitación es un sistema permanente y continuo, Como señala Mauro Rodríguez, la capacitación en términos generales debe:

- Preparar al trabajador de nuevo ingreso, a fin de proporcionarle la información necesaria para que conozca los objetivos, las políticas y las normas de la organización a la que acaba de ingresar así como sus obligaciones y derechos.
- Favorecer la adaptación del personal a los cambios que se lleven a cabo tanto en maquinaria o equipo como en procedimientos administrativos o de producción.
- Ofrecer cursos y seminarios cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación determinen su necesidad.
- Preparar a los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación o promover a algún trabajador.

b) La capacitación, consiste en proporcionar a los empleados, nuevos y actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

En teoría, cualquier programa de capacitación consiste en cuatro pasos:



El propósito de la Evaluación es determinar las necesidades de capacitación. Posteriormente, si se identifica una o más deficiencias que se puedan eliminar, es necesario fijar objetivos de capacitación, en el paso de capacitación se seleccionan las técnicas reales de capacitación y se lleva a cabo el entrenamiento, finalmente debe haber un paso de evaluación, es aquí en donde se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados.

Aprendizaje y Capacitación:

El aprendizaje es el resultado de la capacitación y se divide en tres áreas o dimensiones: conocimientos, habilidades y actitudes. En algunos sectores todavía perdura la idea tradicional de que la capacitación es para los empleados, el adiestramiento para los obreros y el desarrollo para los ejecutivos, en la actualidad se considera que las tres áreas del aprendizaje deben impartirse a todos los niveles de la organización.

El adiestramiento proporciona las habilidades de carácter manual - operativo para ejecutar el trabajo, desarrollan la capacidad psicomotriz, la relación que tiene el cerebro con el movimiento, en esta área se valora la rapidez, precisión, exactitud y destreza para realizar una tarea.

El resultado de la capacitación es que el trabajador será apto para desempeñar las funciones que le han sido encomendadas, la capacitación consiste específicamente en que la gente obtenga los conocimientos, habilidades y actitudes que cada puesto requiere,

Los eventos de desarrollo organizacional se refieren a la integración y desarrollo de los equipos naturales de trabajo y a la comunicación que hay entre ellos, su finalidad es incrementar la actitud positiva y la efectividad de los grupos en el cumplimiento de objetivos.

Evaluación de necesidades:

Existen diversas técnicas para identificar las necesidades de capacitación dentro de una organización. A continuación haremos mención de algunas de estas técnicas:

- **Análisis organizacional.** Es la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.
- **Análisis de tareas.** Incluye revisar la descripción y especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, así como los conocimientos y habilidades necesarios para ejecutar tales actividades, teniendo como propósito global la determinación de el contenido exacto del programa de capacitación. Los programas de capacitación basados en el análisis de tareas orientadas al trabajo pueden hacerse obsoletos a medida que el trabajo sufre un cambio dinámico, los programas con base en la evaluación de competencias son más flexibles y quizá sean más durables. La evaluación de competencias se enfoca en los conjuntos de habilidades y conocimientos que necesitan los empleados para tener éxito, en particular para puestos de tomas de decisiones y conocimientos específicos.

- **Análisis del Desempeño.** Basicamente consiste en evaluar el desempeño de los empleados, para determinar si la capacitación puede aumentar el nivel en el desempeño de una persona o un grupo de trabajo.
- **Análisis de personas a capacitar.** Una vez concluidas las dos anteriores se debe determinar qué empleados requieren capacitación y quiénes no, partiendo de el cumplimiento de expectativas, problemas de habilidades o deficiencias de desempeño que no se deban a una motivación deficiente o a factores ajenos al control del empleado.
- **Otras Técnicas.** En este punto se menciona otras técnicas que nos pueden auxiliar en la detección de necesidades de capacitación: Informes de los supervisores, Registros de personal, Solicitud de la gerencia, observación, pruebas de conocimientos, pruebas de actitud y cuestionarios.

Diseño del Programa de Capacitación:

Una vez determinadas las necesidades de capacitación, se debe diseñar el entorno de aprendizaje necesario para incrementar el aprendizaje. El diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- **Objetivos de capacitación.** Con base en el análisis organizacional, de tareas y de personas se puede establecer de manera más formal los resultados que se desean obtener de la capacitación, poniendo por escrito los

- objetivos de instrucción. Los objetivos de capacitación describen las habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos.
- Deseo y Motivación de la persona. Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán: la buena disposición y la motivación. La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. Referente a motivación, es necesario que los participantes reconozcan la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Se debe enfocar en los participantes y no en instructor o el tema de la capacitación, los gerentes pueden crear un entorno que permita el aprendizaje. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales: utilizar el esfuerzo positivo, eliminar amenazas y castigos, ser flexible, hacer que los participantes establezcan metas personales, diseñar una instrucción interesante y eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

 - Principios de aprendizaje. La capacitación debe desarrollar un puente entre la fuerza laboral y la organización. Un paso importante en esta transición consiste en dar plena consideración a los principios psicológicos del aprendizaje, esto es las características de los programas de capacitación que ayudan a los empleados a entender o apropiarse de materiales nuevos, hacer conciencia de la importancia de esto en sus vidas y los transfieran de nuevo al trabajo. El éxito o fracaso de un programa de capacitación suele relacionarse con ciertos principios de aprendizaje, para asegurarse de la eficacia de los programas se deben incorporar los siguientes principios de aprendizaje
Establecimiento de metas. Explicar las metas y objetivos a los participantes aumenta el interés, comprensión y esfuerzo para capacitarse.

Significado de la presentación. El material por aprender debe presentarse de la manera más significativa posible.

Modelado. El modelado resalta los rasgos sobresalientes de la capacitación conductual.

Diferencias individuales. Los programas de capacitación deben tratar de representar y ajustar las diferencias individuales, a fin de facilitar el estilo y la velocidad de aprendizaje de cada persona.

Práctica activa y repetición. Los participantes deben tener oportunidades frecuentes de practicar las tareas de su puesto en la forma en que se supone que lo harán.

Aprendizaje global contra aprendizaje desmenuzado. Los puestos y tareas deben dividirse en partes que permitan mayor análisis e instrucciones específicas.

Aprendizaje masificado o aprendizaje distribuido. La cantidad de tiempo que se dedica a la práctica en una sesión es otro factor que determina la eficacia de la capacitación.

Retroalimentación y comunicación del avance. Es posible mantener la motivación e incluso aumentarla cuando se le informa al empleado sobre el progreso de la capacitación.

Recompensas y refuerzo. Además de la retroalimentación, otras formas de reforzamiento pueden fortalecer la respuesta de un participante. La recompensa y el refuerzo pueden ser la aprobación gerencial, la sensación de logro que sigue al desempeño o quizá la simple confirmación en la instrucción programada de que la respuesta es correcta.

- Características de los instructores. El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación depende en gran medida de las habilidades pedagógicas y las características personales de los responsables de la capacitación. Entre las características deseables se encuentran: conocimiento del tema, adaptabilidad, sinceridad, sentido del humor, interés, cátedras claras, asistencia individual y entusiasmo.

Implementar el programa de capacitación

El punto crítico de la implementación del programa de capacitación es la elección de los métodos de instrucción, para la elección del método se debe considerar cuáles son los apropiados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se han de aprender.

Los métodos de capacitación se dividen en dos grupos primarios: los que se utilizan para los empleados no ejecutivos y los que se usan para los ejecutivos.

- Métodos de capacitación para empleados en puestos no ejecutivos:

Capacitación en el puesto. Método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador.

Capacitación de aprendices. Sistema de entrenamiento en el cual un trabajador que ingresa a un trabajo calificado recibe instrucción exhaustiva sobre los aspectos teóricos y prácticos del trabajo.

Capacitación combinada, programas de internado y capacitación en el gobierno. Programa de entrenamiento que combina la experiencia práctica

del trabajo con la educación formal en clases. El programa de internado se refiere a planes patrocinados conjuntamente con escuelas, universidades y otras organizaciones que ofrecen a los estudiantes oportunidades de obtener experiencias y a la vez darse cuenta de cómo se desempeñarán en las empresas.

Capacitación por computadora. Sistema que proporciona material de capacitación directamente a través de una terminal de computadora en un formato interactivo.

Evaluación del programa de capacitación:

Existen varios métodos para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización. Los cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación son:

- **Reacción.** Obtener críticas de los participantes sobre el contenido del programa, el instructor y hacer sugerencias al respecto sirven como base para medir el impacto de la capacitación.
- **Aprendizaje.** Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que puede medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.

- **Comportamiento.** La transferencia de la capacitación se refiere a la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto.
- **Resultados.** Aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos y desperdicios, rentabilidad, etc.

Algunos de los temas más comúnmente utilizados en los programas de capacitación son:

Inducción.

Proceso formal para familiarizar a los empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo.

Habilidades básicas.

Programa funcional de habilidades básicas y correctivas.

Capacitación de equipos.

El programa se enfoca en tres categorías básicas de habilidades: técnicas, interpersonales y de acción de equipo.

Capacitación en la diversidad.

Hay dos tipos de capacitación en la diversidad: 1) desarrollo de conciencia, que ayuda a los empleados a apreciar los beneficios de la diversidad y 2) desarrollo de habilidades, que brinda el conocimiento, habilidades y capacidades que se requieren para trabajar con personas distintas.

Capacitación via competencias laborales

Uno de los principales objetivos en la utilización de un modelo de competencias laborales en una empresa es ayudarla a transformar su fuerza de trabajo, para convertirla en una ventaja competitiva que sirva como instrumento efectivo en su estrategia de negocios.

El modelo de competencias vinculado a la capacitación ha servido para romper las inercias u obstáculos que hasta la fecha han impedido que las empresas dinamizaran la capacitación – formación de su personal. Las razones de mayor peso para vincular capacitación a competencias están en focalizar el desempeño de la fuerza de trabajo, mejorar el desarrollo personal y lograr un cambio de cultura en la empresa.

La descripción de la competencia laboral se expresa en términos de conocimientos, habilidades y actitudes que deben reflejarse en resultados (desempeños) demostrables, con la certeza de que éstos conduzcan al cumplimiento de la función.

Delimitar las competencias tiene por objetivo desarrollar un referente común para los integrantes de la organización, de cómo orientar el aprendizaje individual para que tenga sentido en el funcionamiento y el aprendizaje de la organización como un todo.

La vinculación entre capacitación y competencias es directa: si se conoce la competencia requerida para el puesto de trabajo y se tiene el perfil de competencias del individuo que lo ocupa, se puede determinar la brecha de conocimientos, habilidades y actitudes que debe cubrirse. A partir de esto se puede definir el programa de capacitación que en el tiempo llevará al personal al nivel de competencias deseado.

Con lo anterior se logra dar mayor importancia y un perfil más claro a la capacitación que el que se tenía previamente sobre la base de cursos genéricos impartidos indiscriminadamente al personal en la organización.

Hacia un Nuevo Concepto de Capacitación y Formación

Enfoque Tradicional

- Enfoque de oferta (académico)
- Fragmentación institucional
- Programas rígidos
- Capacitación terminal
- Falta de información comparable

Nuevo Sistema

- Enfoque de demanda (productivo)
- Integración institucional
- Programas flexibles (modulares)
- Capacitación a lo largo de toda la vida
- Estándares comparables

Capítulo 2

Competencias Laborales

La Actualidad de la Organización

En el contexto económico y de mercado que vivimos actualmente, no importa que tan brillantes son las ideas, estrategias y tecnología con que cuenta una empresa, el factor crítico de éxito en cualquier proceso de posicionamiento en el mercado y de cambio organizacional se desarrolla alrededor de la gente.

La ventaja competitiva que puedan tener las empresas ya no está en la tecnología en sí misma —accesible para todos— sino en las personas que administran esa tecnología y mantienen el contacto con todos los que participan en la gran cadena clientes – proveedores que caracteriza nuestra economía.

Entre otros factores, se aprecian tendencias claras e irreversibles de cambio a esquemas de nivel mundial, entre los que destacan:

- Globalización desbordada
- Nueva revolución tecnológica
- Integración comercial por regiones, nueva división internacional del trabajo
- Economía digitalizada
- Cambios en la tecnología y en la organización de la producción y el trabajo
- Nuevo paradigma "Educación - Capacitación"

Lo que está sucediendo con los avances y cambios, es que se vuelve al punto de origen que son las personas, quienes administran y comprenden su propia vinculación con los factores de éxito del negocio y de la organización.

El capital intelectual de las organizaciones:

En la actualidad el éxito de una empresa esta más en sus capacidades intelectuales y sistémicas —su capital intelectual— que en sus activos físicos. A manera de definición, se pueden identificar tres componentes básicos del capital intelectual en las organizaciones

<i>Capital Humano</i>	Conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias de cada una de las personas en la organización.
<i>Capital Estructural</i>	<ul style="list-style-type: none">• Organizacional: filosofía, valores y cultura de la empresa.• Innovacional: procesos de mejora y formación de propiedad intelectual.• Operativo: sistemas, procesos y conocimiento particular.
<i>Capital De Clientes</i>	Conocimientos e información que permite a la organización satisfacer y conservar a sus clientes, asegurando su permanencia en el mercado.

Bajo esta perspectiva, el concepto de competencias modifica el rol de la función de recursos humanos de las organizaciones: la función de recursos humanos deja de ser un abastecedor y controlador de personal, para convertirse en sustento de la estrategia a través de la identificación y formación de talento necesario para alcanzar los objetivos de la estrategia empresarial.

Así mismo, en el centro del concepto de competencias esta el poder adaptar al componente *Capital Humano* del *Capital intelectual* a las estrategias de la empresa, sus ventajas competitivas y formar – capacitar a personal hacia esas fortalezas.

Aun y cuando se tienen actualmente un gran número de pruebas de aptitudes y de inteligencia para reclutar y seleccionar candidatos, los resultados muestran con decepcionante frecuencia que hay muy poca relación entre los resultados de esas pruebas y el desempeño del individuo una vez en el trabajo.

Se puede afirmar por tanto que lo que sostiene la cultura de una organización son las creencias y acciones de la gente en ella; es decir: sus competencias.

Las organizaciones de alto desempeño

Para comprender el impacto del concepto de competencias laborales en una organización de alto desempeño, a continuación se enuncian sus principales características:

Estructura

- Plana y esbelta

- Organización por procesos y Grupos de Trabajo
- Estructura Participativa y Flexible

Diseño del Trabajo

- Grupos Autorregulados con puestos enriquecidos
- Habilidades múltiples y rotación de puestos
- Normas Técnicas que certifiquen la Competencia Laboral

Procesos de Selección de Personal

- Criterios técnicos y sociales
- Competencias certificadas

Entrenamiento orientado al aprendizaje

- Intenso en aspectos Técnicos, Administrativos y Humanos
- Basado en competencias laborales

Sistemas de pago y reconocimiento

- Basados en conocimiento, desempeño y resultados

Políticas de personal basadas en la confianza

- Énfasis en los valores, seguridad e igualdad

Carreras

- Carreras múltiples, desarrollando multi-habilidades a través de movimientos horizontales y verticales

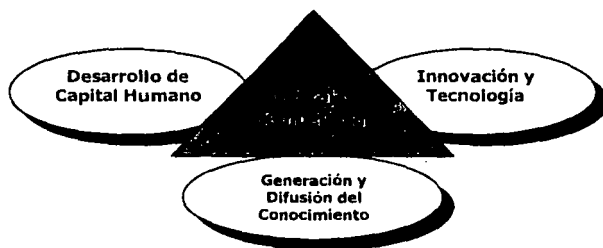
Sistemas de Información sobre los procesos

- Abiertos y descentralizados
- Usados para el auto-control

Distribución Física

- Diseño en torno a la estructura, el proceso y los grupos de trabajo

En síntesis, las organizaciones de alto desempeño fundamentan su éxito en un nuevo modelo de competitividad, como se muestra a continuación:



Basados en el modelo anterior, las organizaciones enfrentan el reto de desarrollar competencias intangibles en sus colaboradores. Dichos retos implican cambios sustanciales en la forma como se concibe hoy al trabajo y al mundo productivo en general.

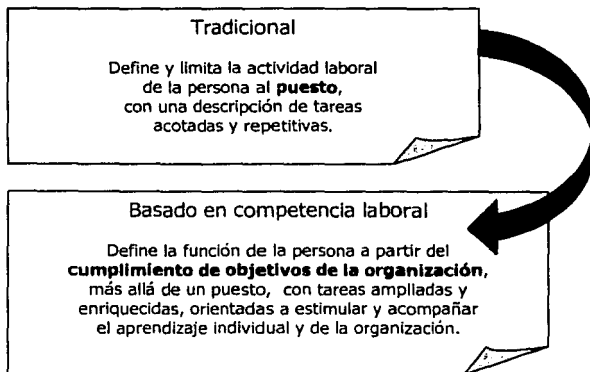
La formación continua de recursos humanos y la evaluación de su desempeño, la integración de cadenas productivas, la promoción de la innovación tecnológica, el establecimiento de sistemas de calidad y mejora continua así como el fortalecimiento de la relación con el cliente son elementos que hoy en día constituyen la agenda del desarrollo de las organizaciones.

Modelo de organización del Trabajo

Las organizaciones de alto desempeño deben considerar los puestos de trabajo como unidades dirigidas a la consecución de objetivos alineados a la misión de la organización, dando a los titulares de la posición la libertad de actuar, bajo ciertos parámetros, sin limitar su creatividad y estimulándolos al logro de objetivos que represente un reto para la persona.

En el cuadro siguiente se esquematiza la diferencia entre concepto tradicional que se tienen de un puesto y el modelo basado en competencia laboral.

Modelos de organización del Trabajo



Ventajas Competitivas

Las ventajas competitivas que pueda tener una organización ante sus competidores están basadas en un proceso de aprendizaje e innovación, esté esta plenamente ligado con las competencias laborales del factor humano y los grupos de trabajo dentro de la empresa.

- ✓ Para competir, se requiere innovar.
- ✓ Para innovar, se requiere adquirir nuevas competencias.
- ✓ Para aprender, se requieren referencias sobre el desempeño esperado.
- ✓ Para mejorar el desempeño de un colaborador, se requiere conocer los resultados esperados por la organización.

Ventaja competitiva basada en aprendizajes e innovaciones:



Rol del Área de Recursos Humanos

Hablando de Competencia Laboral, quienes desempeñan la función de R.H. tienen un doble rol: por un lado, tienen la responsabilidad de ser sujetos de certificación dado que se asumen como agentes de cambio dentro de la organización y, por otro, deben ser capaces de administrar los procesos de gestión del personal bajo el concepto de competencia laboral.

La agenda para la competitividad de las organizaciones atraviesa por una evolución del propósito principal y funciones clave de R.H. La creación de cadenas que generen valores agregados para los clientes de la administración de personal marcarán en buena medida esta evolución (¿o debemos decir *revolución?*).

Entre los desafíos más urgentes que se deben afrontar se encuentra el reposicionar a la función dentro de las organizaciones. De R.H. se tiene todavía la idea de que es una función dedicada casi totalmente a la operación del día a día, centrada en trámites administrativos y con una visión a corto plazo, con resultados cualitativos, orientada hacia lo interno bajo esquemas reactivos.

En contraparte, lo que se requiere hoy en día de R.H. es que hagan suya la nueva visión de su trabajo, convirtiéndose en estrategias y socios de la organización, brindando resultados cualitativos con una visión a largo plazo centrada, sobre todo, en lo externo y en sus clientes. En otras palabras, se necesitan ejecutivos de R.H. enfocados a las soluciones y con una orientación hacia la visión de negocio de la organización.

En el ejecutivo de R.H., los aspectos operativos, de asesoría y de diseño de estrategias deben cambiar de ponderación. La agenda de R.H. para su propia competitividad deberá expresar claramente su *deber ser* dentro de la organización bajo los puntos:

Una vez cubierta esta agenda, a R.H. le queda aún su principal reto: atraer, retener y medir la competencia y el capital humano de la organización.

En diversos foros es común escuchar que las organizaciones se encuentran ávidas de talento; sin embargo, ¿con qué herramientas y bajo qué estándares habrá de conseguirse ese talento? Sin pretender responder a esa pregunta, es oportuno señalar que la certificación de competencias laborales es una de esas herramientas.

Así pues, la administración de las competencias es la articulación y operación de la ventaja competitiva de las empresas, actividad al centro de lo que debe ser la función del área de R.H. en las organizaciones.

La nueva visión de R.H. que requieren las organizaciones competitivas, contempla que esta debe ser una función:

1. Orientada a la alta competitividad del mercado y a las estructuras de negocios globales.
2. Con vinculaciones estrechas a los planes estratégicos del negocio.

3. Debe ser concebida e implantada conjuntamente por la gerencia de línea y los ejecutivos de Recursos Humanos.

4. Centrada en calidad, servicio al cliente, productividad, involucramiento del personal, trabajo en equipo y flexibilidad laboral.

Por tanto, la nueva función del área de Recursos Humanos es articular las competencias personales con los subsistemas que determinan el progreso de la organización.

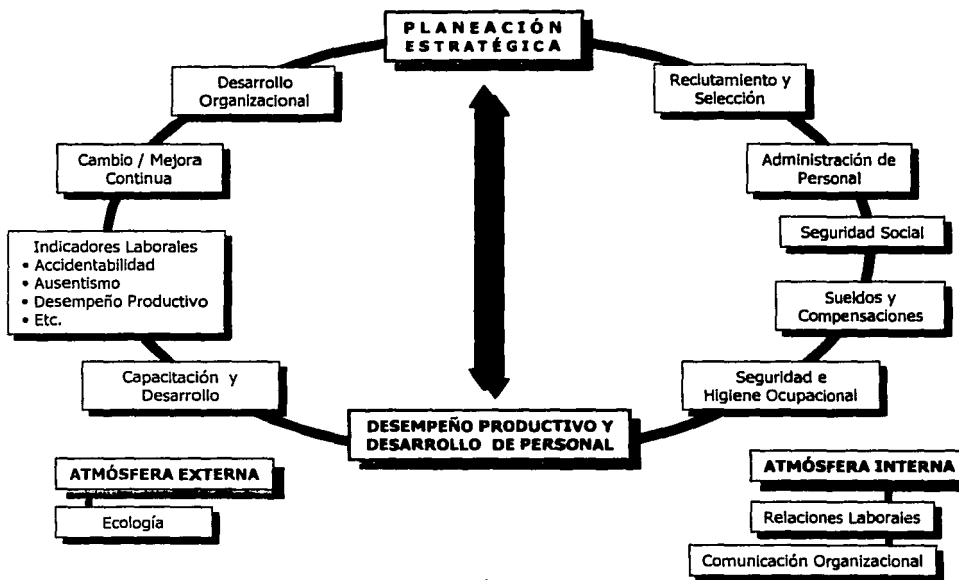
La gestión de Recursos Humanos por la vía de competencias implica la capacidad de hacer crecer el conocimiento de la organización, mejorando los procesos de negocios y el conocimiento del mercado.

Así pues, para sostener el cambio exitosamente en una empresa se requiere que R.H. contribuya con:

- Una estrategia continua de desarrollo organizacional que combina formación de cultura, diseño de roles y ajuste persona / trabajo.
- Una estrategia de desarrollo del desempeño que combina administración del desempeño, recompensa y ajuste persona / trabajo.
- Una estrategia continua de desarrollo de liderazgo que combina formación de cultura, liderazgo y administración del desempeño.

Lo anterior implica construir un modelo de competencias dentro de la empresa y administrarlo de manera paralela e integrada a la estrategia de la organización.

En materia de modelos de administración de personal, la gráfica que se presenta a continuación se tomó como base para construir las normas de competencia laboral de la función de R.H., Cabe señalar que este proceso ya no se concibe como lineal, sino como un continuo en donde la planeación estratégica y el desempeño productivo del personal constituyen su eje fundamental.



Fuentes de competitividad

Las fuentes de competitividad de las organizaciones también están cambiando. Tradicionalmente, se basaban en mercados protegidos y regulados, en economías de escala, en una fuerza de trabajo organizada en puestos y considerando los materiales físicos como los principales activos de las organizaciones.

Actual mente las fuentes de competitividad se ubican en:

- La Globalización de mercados y en la capacidad de las organizaciones y de los individuos para insertarse en ese proceso,
- En la producción orientada por los cambios de la demanda, y
- En la administración de recursos humanos en redes y equipos de alto desempeño, donde se considera a las personas como el activo principal de las organizaciones.

El nuevo modelo de competitividad parte de la tesis de que las ventajas comparativas tradicionales no han sido el factor del crecimiento que se esperaba, por lo que progresivamente se viene cambiando el enfoque hacia el desarrollo de ventajas competitivas, construidas en torno a la innovación tecnológica, la generación y difusión del conocimiento y el desarrollo del capital humano.

Lo anterior quiere decir que nos encontramos en una etapa de tránsito hacia un modelo de competitividad que pone el énfasis en el desarrollo de **intangibles**: información, conocimiento y capital intelectual.

Competencia Laboral

La competencia laboral se perfila como parte fundamental de esta nueva estrategia de competitividad de las organizaciones.

Existen múltiples definiciones sobre competencias laborales, desde autores reconocidos hasta instituciones que se encargan de definir las para un conjunto de actividades productivas. Sin embargo, la mayoría coincide en que la Competencia Laboral:

Es la combinación de habilidades, conocimientos y comportamientos observables y medibles, y de los atributos personales que contribuyen a mejorar el desempeño del empleado y el éxito de la organización.

Para que un comportamiento en una posición de trabajo sea una verdadera competencia debe estar asociada con una intención, es decir el uso intencional del comportamiento para lograr un desempeño superior.

Si sumáramos las competencias individuales de los trabajadores, el resultado reflejaría las competencias que en conjunto determinan la ventaja competitiva de una organización.



Clasificación de las Competencias:

Dependiendo de las fuentes, se pueden encontrar diferentes tipos de competencias; sin embargo, lo más común es clasificarlas por niveles de complejidad en su dominio. La caracterización típica es:

Básica

Comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativo.

Genérica

Comportamientos asociados y desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva.

Específica

Comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva.

Así mismo, en cada una de estas clases de competencia se pueden establecer niveles dependiendo de la variedad en la función, la complejidad en las actividades necesarias para su realización y de la autonomía de la persona en la

realización del trabajo. Regularmente, en la mayoría de los modelos de competencia los niveles van de 3 a 6, ya que un número mayor es muy difícil de administrar.

Se puede afirmar entonces que cuanto más complejo es el trabajo... más importantes son las competencias requeridas.

Por otra parte, existe otra clasificación de competencias la cual atiende no a niveles sino a ámbitos sobre los cuales se desempeñará dicha competencia, es decir, las competencias técnicas y las socio-administrativas. Para el caso concreto de la función de recursos humanos, dichas competencias han sido definidas como:

Competencias Técnicas

- Reclutamiento y selección
- Inducción
- Administración de sueldos y compensaciones
- Relaciones laborales
- Planeación estratégica de R.H.
- Capacitación y desarrollo
- Desarrollo organizacional
- Evaluación del desempeño

Competencias Socio-administrativas

- Comunicación
- Visión sistémica y de negocio
- Habilidades de consultoría / asesoría
- Trabajo en equipo
- *Management*
- Liderazgo

Por otra parte, en la función de R.H. se requiere un tipo adicional de competencias: aquellas relacionadas con la implantación de un modelo de competencias en la organización.

La aplicación de un modelo de competencias en la organización es crear la capacidad de articulación de los atributos personales de quienes trabajan en ella con los otros subsistemas que determinan el progreso de la empresa.

La competencia laboral definida de esta manera es la capacidad demostrada por una persona para lograr un resultado, que pueda convertirse en un avance efectivo de la organización.

En síntesis, la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

El objetivo último de la Competencia Laboral es estimular y administrar el aprendizaje del personal. Para ello se requieren estándares y un alto nivel de innovación en la organización.

Por último, es importante señalar que existen competencias tanto en los trabajadores promedio como en aquellos considerados excelentes o sobresalientes. En este sentido, se requieren de estrategias e instrumentos para

Normalización y certificación de la competencia laboral

La tendencia creciente a desarrollar modelos de competencias en las empresas se debe a sus bondades y ventajas al interior de las empresas y a que el concepto de competencias esta cambiando los fundamentos del mercado de trabajo en el mundo; con las competencias se establecen los fundamentos para determinar lo que se debe entender como un buen empleado o trabajador para un puesto de trabajo específico.

La formalización de criterios sobre las competencias de individuos frente a un puesto de trabajo es lo que se conoce como la normalización de las competencias.

Certificar las competencias de individuos es otorgar documentos que validen sus competencias para puestos específicos de trabajo, así como establecer mecanismos que permita y garanticen la eficiente transferibilidad de las competencias individuales entre contextos de trabajo equivalentes pero entre empresas diferentes.

El aspecto central de la normalización es lograr la mayor transferibilidad de la norma; en cuanto más transferible, menor es el costo de la sociedad para formar y adaptar al individuo a situaciones cambiantes, pero mayor es el costo para la empresa para formar a la persona en las necesidades específicas de su organización.

Cuanto más elevado sea el nivel de la exigencia de la norma, más efectiva podrá ser para las empresas, pero menos será su alcance por parte de la mano de obra en el mercado de trabajo y más costosa su preparación; de manera inversa, cuando mas transferible es la norma, entre sectores e incluso entre países, menos corresponde a las necesidades específicas de desempeño requerido en la empresa individual.

Cuando mas especifica es la norma, mas se acerca al desempeño esperado del individuo en su área y puesto de trabajo, pero mas se aleja de su transferibilidad a otras áreas de la empresa, a otras empresas de la rama y del país, y mucho mas a cualquier empresa del mundo; mientras que a la empresa individual le interesa la norma que mas se acerca a sus necesidades, al mercado de trabajo le otorgan solamente sentido aquellos aspectos que sirven para otros cometidos laborales.

La normalización de las competencias es esencialmente una tarea que esta por encima de las empresas y corresponde a instancias como organizaciones empresariales vinculadas a instancias gubernamentales.

En México, la tarea de normalizar las competencias laborales esta siendo abordada por Conocer, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, con la participación de organizaciones empresariales, sindicales y educativas.

La intervención mas adecuada del estado en la definición de competencias sería aquella en la que actúa como promotor e impulsor del concepto, así como coordinador y agente proveedor de recursos para el desarrollo de modelos de competencias desde una perspectiva global, sectorial y regional, dejando en manos de las empresas, sus organizaciones sociales y agrupaciones profesionales la definición y operación de las normas de competencia laboral.

Es preciso señalar que la normalización de las competencias laborales para el sector de recursos humanos se llevó a cabo bajo los criterios y el auspicio del Conocer.

Por otra parte, la información detallada sobre el funcionamiento, metodologías, apoyos y experiencias del propio Conocer en materia de normalización y certificación de competencia laboral, escapa a los objetivos de este trabajo; por ello, se recomienda acudir a esta institución a fin de obtener una mayor información.

Principales conceptos de la normalización de competencia laboral

El concepto de Norma Técnica de Competencia Laboral, tal y como se expresa en el Conocer, refiere a:

- ✓ Lo que una persona debe ser capaz de hacer,
- ✓ La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho,
- ✓ Bajo qué condiciones la persona tiene que demostrar su aptitud, y
- ✓ Los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad.

Para definir estas normas o calificaciones, se requiere del apoyo de expertos en cada una de las funciones a normalizar.

El proceso de normalización consta básicamente de 5 etapas:

1. Análisis funcional: es un método de trabajo por medio del cual se *desagregan*, analizan y se representan gráficamente las funciones productivas del sector, partiendo del propósito principal del mismo, a fin de detectar las funciones críticas para la realización de una función productiva. Su unidad básica son los *elementos de competencia*.

Representa además, la contribución de cada trabajador a los objetivos de la organización.

2. Perfil de la calificación: es la agrupación de varios elementos de competencia a fin de construir funciones productivas que el medio laboral reconozca. El método de reagrupación permite contar con unidades modulares cuya finalidad es *transferir* dicha función a otros contextos laborales.

3. Desarrollo de los componentes de la Norma: estos componentes refieren básicamente a las conductas que deberá demostrar un trabajador para ser calificado como competente así como las evidencias que guiarán los criterios de evaluación.

Incluye también las variantes en las que la competencia debe ser demostrada.

4. Validación en campo: representa el control de calidad del proceso de diseño ya que en esta etapa se consulta con otros miembros del sector sobre la pertinencia de la calificación desarrollada.

5. Oficialización: en este paso se realizan actividades de carácter administrativo a fin de dar de alta la nueva calificación en los sistemas del Conocer, con lo que se obtiene el rango de norma nacional, de sector o de empresa, según sea el caso.



Capítulo 3

TEORIA DE LOS SISTEMAS

TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

El concepto básico de "Sistema" fue expuesto en el año de 1930 por el tratadista Henderson, quien señaló que la interdependencia de las variables en un sistema es una de las inducciones más amplias que de la experiencia poseemos, lo que podríamos considerar altamente como la definición de un sistema.

El enfoque de sistemas no tuvo tanta aceptación sino hasta época reciente. En las dos últimas décadas, el desarrollo de la Teoría General de Sistemas ha servido de base para la integración del conocimiento científico. Se ha definido al sistema como " Un Todo Unitario Organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por los límites, identificables, de su ambiente o suprasistema ".

El concepto de TOTALIDAD es muy importante en el análisis general de sistemas. El sistema debe de ser visualizado como un todo y modificarse solo a través de cambios en las partes del sistema. Debe haber un pleno conocimiento de las interrelaciones entre las partes y la forma en que cada una de estas funciona, antes de que pueda realizarse modificaciones en beneficio del sistema.

DEFINICIONES DE SISTEMA

La palabra sistema se utiliza en una gran cantidad de disciplinas y contextos , sin embargo, el concepto de sistema es común es todas estas disciplinas. La palabra sistema se refiere a un conjunto de elementos interconectados e interdependientes por un conjunto de interrelaciones, con un cierto objetivo en un entorno que puede afectar o no al sistema. Estas interrelaciones pueden significar (Kliir, 1985): estructura restricción, organización, información, interacción, cohesión, acoplamiento, dependencia, flujo correlación , etcétera.

Cleland y King definen al sistema como: " El conjunto de partes regularmente interactuantes e interdependientes que forman un todo unificado ".

West Churman lo define como: " El conjunto de partes coordinadas para lograr un conjunto de metas". Es decir, que los sistemas integran un conjunto de elementos que operan agrupadamente hacia el o los objetivos generales del todo.

Para Johnson y Kast es: "Un todo organizado y complejo, implica un complejo interconectado de partes fundamentales relacionadas, que forman un todo unitario".

Rodríguez Valencia lo define como: " Un conjunto organizado, forman un todo, en el que cada una de sus partes están interrelacionadas a través de un orden lógico, que concatena sus actos hacia un fin determinado ".

En conclusión lo podemos definir al sistema como: " Un todo que sigue un objetivo perfectamente definido e integrado por partes interrelacionadas con metas propias dirigidas a la consecución del objetivo común ".

El movimiento sistémico

1.1 Estudio de las ideas sistémicas

2.1 Desarrollo teórico de las ideas sistémicas

- Teoría de sistemas
- Cibernética
- Información
- Jerarquía
- Control, etc.

2.2 Desarrollo de ideas sistémicas para la aplicación a problemas concretos.

3.1 Sistemas Duros

- Ingeniería

3.2 Ayuda a la Toma de Decisiones

- Investigación de Operaciones
- Ciencias de la Administración

3.3 Sistemas Blandos

- Metodología para identificar problemas complejos

1.2 Aplicación de pensamiento sistémico en otras disciplinas

- Biología, Sociología, etc.

Fuente: Adaptado de Chekland, P (1983). *O.R. and systems Movements: mappings and conflicts.*, vol. 2 no. 3, abril.

Ejemplo de sistema:

Una empresa es un ejemplo típico de lo que es un sistema, ya que tiene las cuatro características siguientes:

- a. Elementos, que pueden ser los departamentos o los empleados y obreros.
- b. Interrelaciones, basadas en la comunicación y el intercambio de información.
- c. Objetivo, que podría ser el crecimiento de la empresa, su rentabilidad, el incremento de sus utilidades, etc.
- d. Entorno, constituido por las empresas e instituciones relacionadas con la empresa.

Clasificación de los sistemas

Resulta útil clasificar el sistema que se está estudiando en un momento determinado, ya que esto permite identificar sus características estructurales y de funcionamiento. Sin embargo, ha habido una gran cantidad de clasificaciones de los diferentes tipos de sistemas, basadas en diferentes criterios de clasificación.

Un criterio de clasificación es el nivel de comunicación del sistema con su entorno, es decir desde los que mantienen una relación muy estrecha con su entorno hasta los que se encuentran totalmente aislados. Hace algunos años, las economías de muchos países latinoamericanos se encontraban muy cerradas, lo cual ocasionaba que sus empresas no tuvieran contacto con el exterior, no tuvieran competencia, es decir, eran sistemas cerrados. En la actualidad, y debido a la apertura de los mercados, estos sistemas cerrados (empresas) se vieron en la necesidad de cambiar muchas de sus estructuras y formas de funcionamiento,

debido a la competencia en la que se ha envuelto su entorno. Unas han sobrevivido y otros han perecido sin lograr adaptarse.

Un segundo criterio de clasificación es el nivel de complejidad del sistema (Boulding, 1953). Bajo este criterio se han identificado nueve niveles:

1. Estructura estática
2. Sistema dinámico simple con movimientos predeterminados
3. Sistema cibernético o de control
4. Sistema abierto o estructura auto mantenida
5. Sistema con crecimiento equifinal
6. Sistema animal con movilidad, comportamiento teleológico y auto conservación
7. Sistema humano con auto consciencia, con lenguaje
8. sistema social complejo
9. Sistema trascendentales

Un tercer criterio de es el nivel de formalización del sistema, este criterio es el que toma en cuenta al diferenciar los sistemas duros como los que estudia la ingeniería o la computación, los sistemas suaves, los cuales se refieren a sistemas más abiertos y complejos que involucran generalmente al ser humano.

El cuarto criterio de clasificación identifica cuatro categorías de los sistemas de acuerdo a su origen y objetivo (Checkland, 1981):

1. Sistemas naturales surgidos de procesos que caracterizan al universo, por ejemplo un bosque con sistema ecológico.
2. Sistemas físicos diseñados por el hombre con un propósito específico, como una máquina.
3. Sistemas abstractos resultado de la mente humana, como la matemática o la filosofía.
4. Sistemas de actividad humana, realizados por el hombre en forma consciente, que mediante un sistema de transformación tienen como resultado un conjunto

de salidas a partir de un conjunto de entradas o insumos, como es una empresa productora de bienes o servicios.

Dimensión estructural y funcional de un sistema

Muchas veces se dice que un problema es funcional y otras veces se dice que el problema es estructural. Un ejemplo de lo anterior es la industria manufacturera mexicana: ¿ Por qué ha tenido bajos niveles de productividad por largos periodos de tiempo ?, ¿ Es un problema estructural o funcional ?.

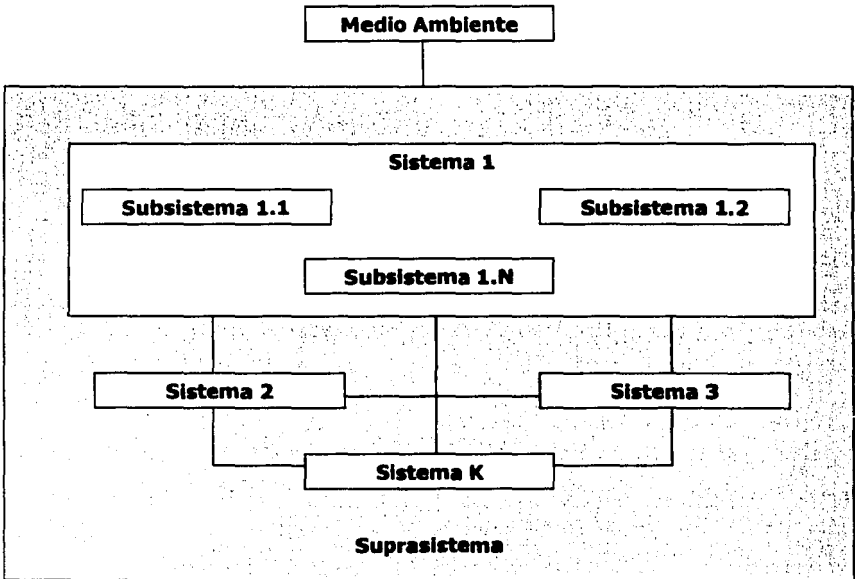
Existen dos dimensiones básicas para conceptualizar todo sistema.

- a) La estructural
- b) La funcional

La identificación de la problemática puede basarse en una de las dos dimensiones o en las dos. Un problema estructural se referirá a la existencia y disposición de los elementos del sistema. Un problema funcional considerará una estructura de elementos dada y se orientará a las características de las interrelaciones entre estos elementos.

La dimensión estructural: se refiere a la disposición relativa de los elementos que conforman el sistema de interés. Dicha disposición tiene a su vez dimensiones. Vertical y horizontal. En la dimensión horizontal se identifican los subsistemas que se encuentran al mismo nivel que el sistema focal o de estudio. Por ejemplo, en una empresa cada departamento tiene la misma importancia o jerarquía que los demás (mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, producción, etc.). El concepto de jerarquía surge de acuerdo a la dimensión vertical de los sistemas. En esta dimensión es posible identificar, por composición al suprasistema y al entorno del sistema focal. Y por descomposición, a los subsistemas o los sub-subsistemas, etc.

En la siguiente figura se presenta un esquema sobre las dos dimensiones utilizadas para identificar la estructura de un sistema.



La dimensión funcional: se refiere básicamente a los procesos de interrelación entre los diferentes elementos identificados en la dimensión estructural del sistema. Dichos procesos pueden ser intercambios de tres tipos de flujos. Flujo de materia, flujo de energía y flujo de información.



El concepto de procesos de transformación, como sistema entradas-salidas, es un planteamiento fundamental en el enfoque de sistemas, ya que maneja los tres tipos de intercambios dentro de los procesos de un sistema, identificado tres elementos básicos: las entradas (o insumos), las salidas (o satisfactores) y el conjunto de actividades o acciones que permiten realizar la transformación entradas-salidas. Este concepto fue desarrollado por Ross Ashby (1963), mediante el concepto de "caja negra" ampliamente utilizado en sistemas cibernéticos.

Enfoque de Sistema

El Enfoque de sistema para administrar, en lugar de abordar los diversos segmentos de una organización por separado, piensa que la organización es un sistema único, que tiene un propósito y esta compuesto por partes que se interrelacionan. Esta posición permite a los gerentes contemplar a la organización como un todo y como parte del ambiente externo, más amplio. El enfoque de sistema dice que la actividad de un segmento de la organización afecta, en diferentes grados, la actividad de todos sus segmentos.

Conceptos clave de los sistemas

Subsistemas: las partes que constituyen un sistema entero se llaman subsistemas. Además, cada sistema puede ser, a su vez, un subsistema de un todo mayor. Por ejemplo, un departamento es un subsistema de una planta, que puede ser un subsistema de una empresa, que puede ser un subsistema de un conglomerado o una industria, que es un subsistema de la economía nacional, que es un subsistema del sistema mundial.

Sinergia: Sinergia significa que el todo es mayor que la suma de sus partes. En términos Organizacionales, sinergia significa que conforme los departamentos independientes de una organización cooperan e interactúan, resultarán más productivos que si cada uno de ellos actuara en forma aislada.

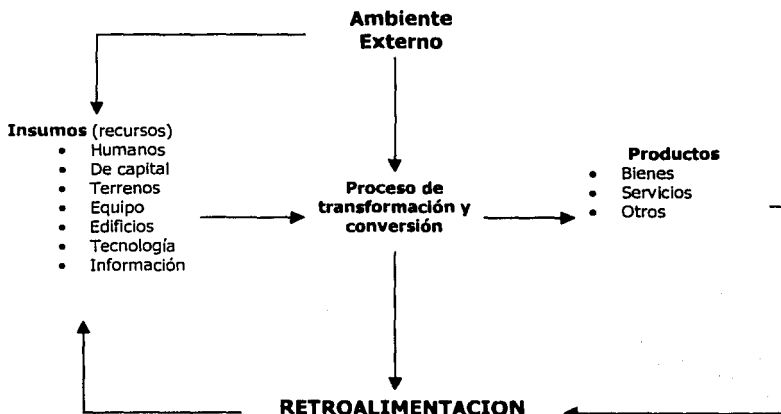
Sistemas abiertos y cerrados: se dice que un sistema es un sistema abierto si interactúa con el ambiente; se dice que es un sistema cerrado si no lo hace.

Límite del sistema: cada sistema tiene un límite que lo separa de su ambiente. En un sistema cerrado, el límite del sistema es rígido; en un sistema abierto el límite es más flexible. En años recientes, los límites de los sistemas de muchas organizaciones han ido adquiriendo flexibilidad, por ejemplo, los gerentes de las compañías petroleras que quieren realizar perforaciones marítimas deben tomar en cuenta el interés del público por el medio ambiente.

Flujo: un sistema tiene flujos de información, materiales y energía, estos flujos del ambiente entran en el sistema en forma de insumos (materias primas), pasan por el proceso de transformación en el sistema (operaciones que modifican) y salen en forma de producto (bienes o servicios).

Retroalimentación: la retroalimentación es la clave para el control del sistema, conforme avanzan las operaciones del sistema se va entregando información a las personas indicadas con el objeto de evaluar el trabajo y, en su caso, corregirlo. La teoría de los sistemas destaca la esencia dinámica y las interrelaciones de las organizaciones.

Los flujos y la retroalimentación en un sistema abierto



Caso Práctico

Compañía de México

ANTECEDENTES

1.- Historia de la Compañía de México.

La Compañía fue fundada en 1921 en la ciudad Alemana de Frankfurt, originalmente se dedicó a la fabricación de elementos mecánicos y más tarde a la de componentes plásticos para la industria de radio.

Con la fabricación de piezas para radios y fonógrafos empezó un importante periodo de expansión económica.

A la muerte del fundador en 1951 la Compañía paso a ser dirigida por sus hijos, fue entonces cuando nuevos productos tales como:

- Pequeño electrodoméstico de cocina.
- Afeitadoras eléctricas.

Se incorporaron a la producción.

En 1962, existió una gran expansión incorporando nuevos productos a su gama, a la vez que inicia una ampliación de unidades de producción y de una red de distribución en el extranjero.

En 1967, una Compañía dedicada a la producción de artículos para el cuidado personal y hojas de afeitar de Boston (EE.UU.) adquirió la mayoría de las acciones de "La Compañía".

En 1985, tras haber existido principalmente como comercializadora y una pequeña operación de ensamble y empaque, la corporación decide **instalar una planta en México**, cuya producción desde el principio está principalmente orientada a satisfacer los mercados de Norte América con un alto porcentaje de exportación a USA.

2.- PRESENCIA MUNDIAL DE LA COMPAÑÍA.

El desarrollo como Compañía multinacional ha sido importante.

Hoy día está presente en:

RFA	Fábrica de Kronberg
España	Fábrica de Barcelona
España	Centro de investigación y desarrollo en Barcelona
México	Fábrica de México
Irlanda	Fábrica de Carlow
Francia	Fábrica de La Farlede
China	Fábrica
India	Fábrica

Además tiene subsidiarias en mas de 17 países y está representada por distribuidores que cubren prácticamente la totalidad de los países del mundo.

3.- GAMA DE PRODUCTOS

- Aparatos Electrodomésticos
- Aparatos de Cuidado Personal

- Relojes electrónicos
- Calculadoras de bolsillo
- Aparatos de cuidado dental
- Equipo médico
- Rasuradoras Eléctricas

4.- IDENTIDAD CORPORATIVA

En muchos aspectos, La Compañía es una empresa como cualquier otra, pero tiene rasgos que la hacen única. Nuestros productos muestran claramente que son productos para el consumo moderno diseñados para consumidores en todo el mundo, a menudo con ventajas muy innovadoras.

No solo el diseño, sino también la Calidad y durabilidad están sujetas a un alto standard.

La clave es "Identidad Corporativa" de la Compañía: Con intransigente compromiso para satisfacer las genuinas necesidades del consumidor, y entrega oportuna en cantidad, calidad, tiempo y costo.

Consistencia en diseño, fiable Calidad funcional del producto, iniciativa en innovación y originalidad, todo esto ha sido base, sin lugar a dudas, del perfil de la Compañía, la perdurable confianza de sus consumidores, el ser conocida por todo el mundo y su éxito creciente en el mercado. Así pues, esta suprema política continuará salvaguardando, endureciendo y fomentando la Identidad Corporativa de la Compañía.

**EL COMPROMISO EN COMPLACER LAS NECESIDADES GENUINAS DEL
CONSUMIDOR GOBERNARA TODAS LAS ESTRATEGIAS EN EL FUTURO.**

5.- LA COMPAÑIA DE MEXICO.

La Compañía de México en sus actuales instalaciones inicia operaciones en 1985. La fábrica se encuentra en el municipio de Naucalpan de Juárez, dentro de la Ciudad de México.

La producción de la Compañía es como sigue:

ELECTRODOMESTICOS

- MOTORES
- PEQUEÑOS ELECTRODOMESTICOS
- MOLDEO DE PLASTICOS
- ENSAMBLE

Los productos se destinan a mercados tan diversos como USA, Canadá, Europa, Japón, Corea, Latinoamérica, Etc., por lo tanto estos productos se fabrican en diferentes modelos y versiones, así como subtipos que cumplen con los requisitos de las aprobaciones de los países a donde se destinan (UL, CSA, VDE, NOM ANCE etc.).

Siendo una empresa altamente integrada verticalmente existen diversos procesos que cumplen con los requisitos de calidad y capacidad de las partes y componentes que fabrican.

Entre los procesos más importantes están:

- Inyección, marcado y ensamblaje de piezas plásticas.
- Troquelado de partes metálicas.
- Bobinado y montaje de motores eléctricos.
- Montaje de subensambles y componentes (calefactores, interruptores, etc.).
- Montaje completo del producto.

La Compañía de México como empresa y por lo tanto como unidad productiva dentro del grupo, cuenta con directrices y políticas de Calidad altamente orientadas a lograr la Calidad Total y que emanan de las políticas generales tanto del Grupo de Boston como de la Compañía matriz en Alemania..

Siendo responsabilidad de la Compañía de México asegurar el cumplimiento de estas políticas, hemos desarrollado una estrategia global para implantar la filosofía de Calidad Total en nuestra empresa, así como un sistema de aseguramiento de Calidad basado en la norma EN ISO 9002 para llevar a cabo la gestión que aplica la política general.

SITUACION ACTUAL

PERSONA DE ALTO DESEMPEÑO:

La empresa actualmente busca el contar con personal de alto desempeño, capaz de formar grupos de trabajo altamente efectivos.

DESARROLLO DE PERSONAL:

Debido al alto nivel de competencia que se tiene y como respuesta a la política de calidad, La empresa tiene como estrategia el contribuir al desarrollo de su personal.

VALORES DE LA COMPAÑIA:

Uno de sus principales valores, es la gente, la compañía tiene como valor fundamental el atraer, mantener y motivar al personal de alto desempeño.

CAPACITACION

En cuanto al tema que nos ocupa en este trabajo de investigación, En la actualidad las necesidades de capacitación se detectan mediante la evaluación del desempeño de los empleados, que se lleva a cabo en forma anual, y con los requerimientos solicitados por los jefes y supervisores de las diferentes áreas.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, se realiza un análisis de los requerimientos que se tienen para definir cuales son prioritarios. Una vez identificado los cursos, número de personas que lo deben tomar y el costo de la capacitación, se compara contra el presupuesto, de superar el costo de los cursos al presupuesto se pide a la dirección la autorización del exceso, si es autorizado se realiza el plan de capacitación, si no es autorizado se repite el proceso de identificación de prioridades hasta ajustarse al presupuesto.

El plan de capacitación deberá tener perfectamente identificados los cursos o programas de capacitación, los facilitadores o asesores que impartirán los temas, el personal que deberá ser capacitado y las fechas en que se impartirán los cursos.

Posteriormente se da inicio al programa de capacitación, e inicia la fase de control del plan de capacitación, el cual se realiza mediante las siguientes evaluaciones:

- Se realiza una evaluación de los conocimientos adquiridos, mediante un cuestionario con preguntas del tema visto en el curso. el cual deben contestar todos los asistentes.
- Se evalúa también el lugar y el equipo de apoyo con que se impartió el curso. Por medio de otro cuestionario.
- Para evaluar el curso, también se considera la opinión que tienen los participantes del facilitador o expositor del curso.
- Finalmente se pide al jefe inmediato, del o las personas que asistieron al curso, un reporte acerca del comportamiento o los avances que tuvo la persona después del curso.

Siendo un proceso de capacitación practico y lógico, que da buenos resultados, puede ser mejorado integrando un enfoque de competencias laborales, para de este modo garantizar un desarrollo integral del personal.

ESTRATEGIA DE NEGOCIO:

La compañía tiene como estrategia el desarrollar competencias de empresa, que le permitan el alcanzar sus objetivos y misión.

SISTEMA PARA EL DESARROLLO DE PERSONAL, BAJO UN ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL.

La propuesta que se presenta en este trabajo de seminario, es un sistema de desarrollo de personal, que de acuerdo a la filosofía de Compañía y a uno de sus valores fundamentales que es la gente, tiene el propósito de cumplir con uno de sus objetivos estratégicos, que es **"Motivar y retener a personas de alto nivel de desempeño"**, para ello se ha definido un Sistema de Desarrollo de Personal, Bajo un Enfoque de Competencia Laboral, el cual tendrá las siguientes funciones:

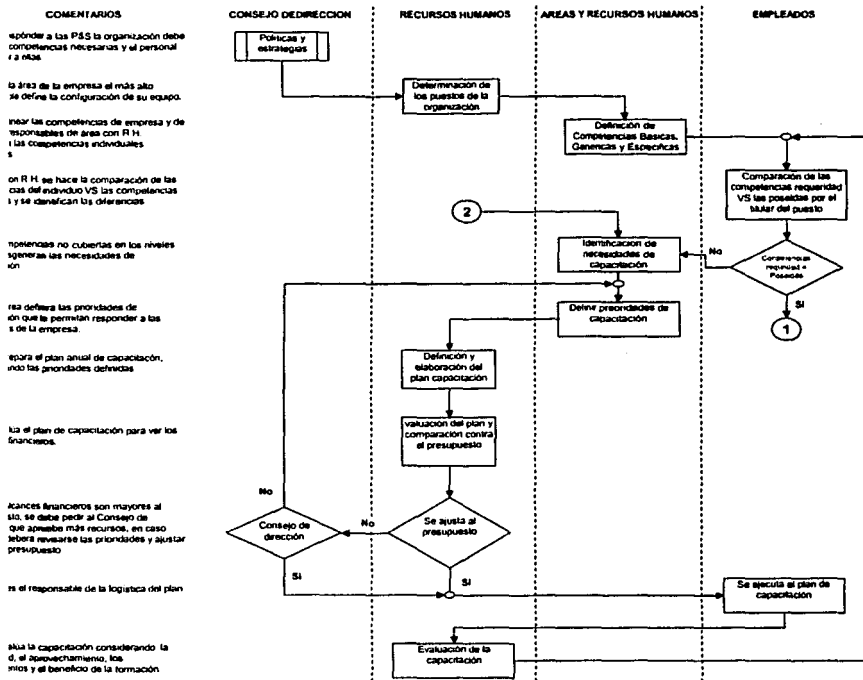
- Responder a las Políticas y Estrategias de la empresa.
- Definirá para cada uno de los puestos de la empresa, las competencias requeridas.
- Comparará dichas competencias con el perfil del titular del puesto, a fin de identificar áreas de oportunidad.
- Establecerá planes de entrenamiento del personal.
- Identificar al personal clave y facilitar la elaboración de una plantilla de reemplazos.

Todo lo anterior con el fin de que el personal, soporte de manera efectiva y eficiente las necesidades de la empresa y apoyará el cumplimiento de la Misión.

Este sistema contribuirá al Desarrollo de la competitividad de la empresa.

SISTEMA (parte 1)

SISTEMA PARA EL DESARROLLO DE PERSONAL (PARTE 1)



SISTEMA (parte 2)

SISTEMA PARA EL DESARROLLO DE PERSONAL (PARTE 2)

COMENTARIOS

12. Cuando se detecta que el individuo cubre las competencias requeridas en el puesto, se busca conocer los intereses profesionales del colaborador.

13. Se identifican los intereses profesionales

14. R.H. define el perfil profesional y de carrera de cada empleado.

15. El personal regido por contratación colectiva podrá acceder a los planes de educación abierta y los establecidos en el Contrato Colectivo de Trabajo

16. R.H. elabora un plan de carrera para los colaboradores

17. R.H. prepara y mantiene una planilla de reemplazos.

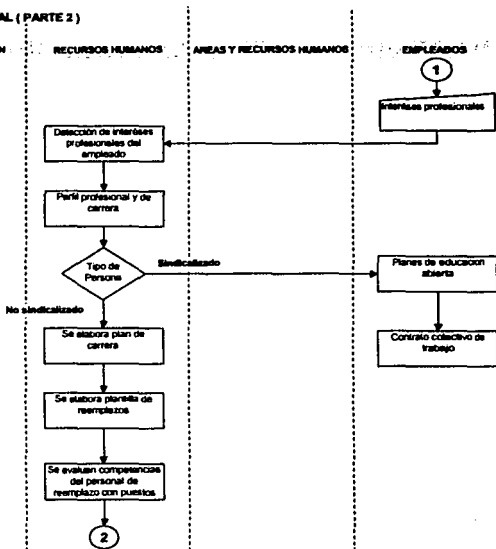
18. Para los puestos clave, R.H. identifica las competencias requeridas contra las reales para preparar al personal.

CONSEJO DE DIRECCION

RECURSOS HUMANOS

AREAS Y RECURSOS HUMANOS

EMPLEADOS



INDICADORES

En este sistema se contemplaran indicadores que nos permitan medir la efectividad y eficiencia del sistema, esto nos permitirá verificar periódicamente el funcionamiento del sistema .

INDICADOR		TIPO DE INDICADOR	
		EFFECTIVIDAD	EFICIENCIA
1.	Número de Competencias Cubiertas Número de Competencias requeridas	✓	
2.	ROI de la Capacitación: Beneficio obtenido Costo Total del evento de capacitación		✓
3.	Indicador de Efectividad de la Capacitación. Este Índice se calcula mediante la Evaluación de la Capacitación.	✓	
4.	Índice de Horas-Hombre capacitación Total Hrs-Hombre De capacitación Total de Horas trabajadas	✓	
5.	Indicador de Desarrollo No. de Competencias Cubiertas en Plantilla de Reemplazo Número de Competencias detectadas En Plantilla de reemplazo	✓	
6.	Indicador del Sistema Será una ponderación de cada uno de los indicadores anteriores, donde cada uno tendrá un valor del 20%		

Los indicadores se calcularán y publicaran cada seis meses, teniendo así los parámetros que nos permitan tomar acciones correctivas o de mejora.

MEDICION Y ANALISIS

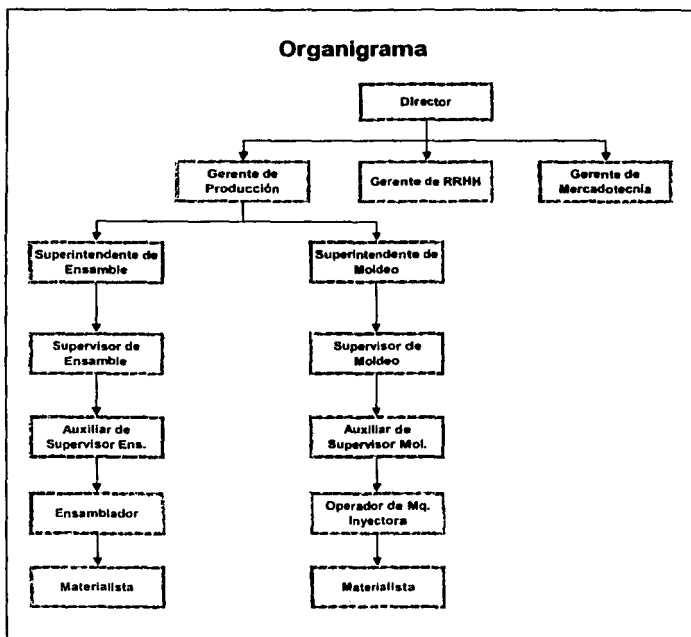
Estos indicadores se integran con la evaluación de cada una de los resultados de los eventos de capacitación y el área de Recursos Humanos se encargará de registrar las evaluaciones y revisarlas al termino de cada mes para integrar los indicadores del Sistema , así como analizarlos y en caso necesario buscar correcciones.

Este sistema permitirá que la organización alinee su sistema de descripción de puestos y capacitación con el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC) impulsado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), dicho consejo es coordinado por la Secretaria de Educación Publica (SEP) y la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS). Estas instituciones promueven la reforma estructural de la formación y capacitación de los trabajadores de las plantas productivas del país.

EJEMPLO PRACTICO

Siguiendo el diagrama de flujo de nuestro Sistema para el Desarrollo de Personal, debemos iniciar tomando como detonador del sistema a la Política y Estrategia de la organización. Si consideramos que nuestra empresa tiene como Política el motivar y retener a persona de alto desempeño, y como estrategia el desarrollar competencias de empresa, que le permitan alcanzar sus objetivos y misión de empresa, damos por entendido que es necesario iniciar un proyecto que permita desarrollar las competencias laborales del personal en la misma dirección que las competencias de la organización.

Posteriormente deberemos tener identificados todos los puestos de la organización, para este ejemplo tomaremos un organigrama parcial de la compañía. (fig. 1)



De los puestos del organigrama tomaremos los puestos de Gerente de Producción, Superintendentes y Supervisores. Para estos puestos definiremos algunas de las competencias laborales que se requieren para desempeñar óptimamente el puesto. Este trabajo deberá ser realizado por el departamento de Recursos Humanos y el Jefe del puesto que se va a definir por competencias laborales.

Competencias Básicas

- **Estudios de Ingeniería a nivel Licenciatura:** es el haber cursado alguna de las siguientes carreras a nivel profesional Ing. Mecánico, Ing. Industrial, Ing. en comunicaciones y Electrónica, etc, y ostentar el Titulado.
- **Domnio de PC:** es el conocimientos y manejo del siguiente Software Office, Word, Excel, Power Pont, CC MAIL e Internet.

Competencias Genéricas

- **Capacidad para generar objetivos:** es la capacidad de entender los objetivos que se le asignan. Traducirlos a su realidad y la de su equipo, así como lograr definirlos de forma que sean motivadores.
- **Liderazgo:** Es el comportamiento ético, humano y profesional. Es la fuerza moral e integridad de la persona.

Competencias Específicos

- **Procedimientos Administrativos de Personal:** es conocer los procedimientos de la empresa en cuanto a reporte de tiempo extra, reporte de inasistencias, bonos de productividad, reportes de personal, solicitud de tiempo extra.
- **Conocimiento de los productos del Área:** es el conocer e identificar todos los modelos y códigos de los productos del área.

Dependiendo el puesto se le dará un peso específico a cada una de las competencias, tomamos una escala del 1 al 3 para medir el peso o grado de conocimiento que deben tener los titulares del puesto en cada competencia laboral, como se indica en la siguiente matriz. (fig. 2),

Departamento: _____

Fecha: _____

Jefe del Área: _____

Escala de competencias: 3.- Conocimiento Total
2.- Conocimiento Medio
1.- Conocimiento Básico

Requerimientos	Competencias Básicas				Competencias Operativas				Competencias Técnicas											
	Estudios de Ing. a nivel Licenciatura	Estudios a nivel Técnico	Domini de PC	Domini del idioma inglés	Capacidad para generar objetivos	Capacidad de Decisión	Liderazgo	Manejo de Problemas	Interdependencias	Creatividad e Innovación	Planación de la Producción	Procesos administrativos de personal	Conocimientos de los productos del área	Conocimiento de los procesos del área	Métodos de ensamble	Manejo de documentos y reportes	Técnicas de inyección de plásticos	Manejo de flujo de materiales	Manejo de reducción de costos	Conocimiento de maquinas de inyección
Gerente de Producción	3				3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Superintendente Ensamble	3		3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
Superintendente Moldeo	3		3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3		3	3	3	2	3
Supervisor Ensamble		3	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	3	3	3	2		3	1	
Supervisor Moldeo		3	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	3	3		2	2	3	1	3

Una vez identificadas las competencias requeridas en el puesto, se deberá evaluar a los titulares del puesto, pudiendo ser evaluadas las competencias individuales de la siguiente forma:

Competencias Básicas: las podemos evaluar simplemente revisando el expediente del empleado y ver el grado escolar y aplicarle un examen para determinar el grado de conocimiento en cuanto al idioma o PC.

Competencias Genéricas: aquí podemos aplicar pruebas psicométricas o baterías para determinar el comportamiento ejecutivo del personal.

Competencias Específicas: realizando auditorias en el puesto de trabajo, se determinara el conocimiento de la persona en cuanto al trabajo en su puesto.

Posteriormente debemos comparar las competencias requeridas contra las poseídas por los titulares del puesto. En la figura 3 se indica con un X las competencia que no estén cubierta en el grado requerido por el empleado.

Fecha: _____

Escala de competencias: 3.- Conocimiento Total

Jefe del Área: _____

2.- Conocimiento Medio

1.- Conocimiento Básico

	Requerimientos		Escala de Competencias																			
	Requerimientos	Posición	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Requerimientos	Operario de Producción	Estándar de Ing. a nivel Licenciatura	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Evaluado	Empleado 1	Estándar a nivel Técnico	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Requerimientos	Supervisor Ensamble	Destreza de PC	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Evaluado	Empleado 2	Dominio del idioma Inglés	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Evaluado	Empleado 3	Capacidad para generar subprocesos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Requerimientos	Supervisor Medio	Capacidad de Decisión	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Evaluado	Empleado 4	Liderazgo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Evaluado	Empleado 5	Manejo de Problemas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Requerimientos	Supervisor Ensamble	Independencia	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Evaluado	Empleado 6	Creatividad e Innovación	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Evaluado	Empleado 7	Planificación de la Producción	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Requerimientos	Supervisor Medio	Procedimientos administrativos de personal	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Evaluado	Empleado 8	Conocimientos de los productos de una línea	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Evaluado	Empleado 9	Conocimiento de los procesos del área	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Métodos de ensamble	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Manejo de documentos y reporte	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Técnicas de Inspección de piezas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Manejo de flujo de materiales	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		propiedad de producción de calidad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Conocimiento de las máquinas de inspección	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

La diferencia aritmética entre las competencias requeridas y las poseídas por el titular, nos indicará en donde se encuentran las necesidades de capacitación. Con esta información el Area de RRHH y el Director del área definirán las prioridades de capacitación del Gerente de Producción, y RRHH y el Gerente de Producción definirán las prioridades de capacitación del Superintendente de Ensamble, y así sucesivamente hasta determinar las prioridades de capacitación de todos los puestos de la empresa.

Partiendo de las necesidades más urgentes de capacitación, se elaborará el plan de capacitación anual que deberá contener específicamente los cursos que se impartirán, los facilitadores, el personal que asistirá, las fechas, consultores o asesores externos, etc. y se realizará un análisis del costo del plan para ser comparado contra el presupuesto, si es factible el costo, se ejecuta el plan de capacitación.

En el sistema indicamos que debemos evaluar la efectividad del plan de capacitación, lo cual lo podemos hacer mediante cuestionarios al termino de cada curso, evaluando los siguientes puntos:

- Percepción de los asistentes con respecto al Facilitador o Asesor que impartió el curso.
- Las instalaciones, fueron cómodas, tuvo el material de apoyo necesario, etc.
- Conocimientos adquiridos, qué tanto aprendió el asistente al curso.

También evaluaremos el beneficio de la capacitación a través de la evaluación del desempeño del personal que fue capacitado y la percepción del jefe en cuanto a los avances que ha tenido el empleado.

Estas evaluaciones las realizará el departamento de RRHH y elaborara los indicadores de Eficiencia y Efectividad del Sistema para el Desarrollo de Personal.

En el caso del personal que cubra en su totalidad las competencias laborales requeridas en su puesto se les deberá extender un CERTIFICADO emitido por la empresa, en el que hacemos constar los conocimientos del empleado, y deberá ser evaluado para detectar sus intereses profesionales y crearle un plan de carrera dentro de la empresa, capacitándolo en competencias de puestos más altos que el en un momento dado podría ocupar. De esta forma crearemos una plantilla de reemplazos para puestos clave de la Compañía.

CONCLUSION

El liderazgo y competitividad de las empresas depende directamente de las capacidad , conocimiento, creatividad, liderazgo individual, etc. del personal que en ella labore, es decir a la empresa la hace su personal.

Es por ello que debemos enfocar recursos y tiempo al desarrollo de los individuos que integran la empresa, mediante sistemas que garanticen una detección certera de las necesidades de capacitación y permita diseñar los programas adecuados que garanticen el aprendizaje y mejora del personal, sin perder de vista el seguimiento y la evaluación de cada trabajador.

Una empresa cuya misión es ser líder en su ramo, debe considerar al Capital Humano como el principal recurso disponible para alcanzar sus objetivos, debido a este requerimiento el área de Recursos Humanos se ha convertido en un eje fundamental en la planeación estratégica de las organizaciones.

El área de Recursos Humanos debe dirigir sus esfuerzos en el desarrollo de las competencias individuales de todo el personal con lo que lograremos el desarrollo de las competencias de la empresa, dando así ventajas competitivas a la organización.

El Sistema de Desarrollo de Personal, Bajo un Enfoque de Competencia Laboral expuesto en el presente trabajo, es una alternativa viable en la organización para alinear el sistema de capacitación de la compañía con el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (CONOCER) impulsado por la SEP y la STPS que se reflejara tanto en un beneficio para la organización como para el trabajador, ya que quedara certificado en el desempeño de sus actividades de trabajo (competencias laborales) por instituciones oficiales. Permitiendo así formar un curriculum personal validado y facilitando la colocación en tras empresas.

Así mismo podemos decir que el Sistema de Desarrollo de Personal trae beneficios en dos sentidos: Permite a la empresa el contar con personal de alto desempeño, capacitado, motivado y por el otro lado el trabajador obtiene una constancia que avala los conocimientos, habilidades y actitud con las que cuenta, que será certificada, en un futuro cercano por la SEP y la STPS.

Bibliografía

Libros

Arias Galicia.

Administración de Recursos Humanos.

Boletín emitido por Nacional Financiera.

Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación

Craig, Robert L.

Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal

Fernando G. Magdalena.

Sistemas Administrativos

James A. Dtoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert

Administración

Prentice Holl Hispanoamericana, México 1996.

James A. Senn.

Análisis y diseños de sistemas de información.

Joaquín Rodríguez Valencia.

Introducción a la Administración con Enfoque de Sistema

Roberto Pinto Villatoro

Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial.

Edit. McGraw-Hill

Robles Gloria y Alcérreca Carlos

Administración, Un Enfoque Interdisciplinario.

Edit. Pearson, Educación de México S.A. de C.V. Mex. 2000

Víctor Lazzaro.

Sistemas y procedimientos.

Wendell L. French

Administración de personal

Desarrollo de Recursos Humanos

Página electrónica

CONOCER

www.conocer.org.mx