



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**“ESTUDIO COMPARATIVO CONCEPTUAL DE LAS
COMPETENCIAS DE UNA INSTITUCIÓN
GUBERNAMENTAL UTILIZANDO LA TÉCNICA DE
REDES SEMÁNTICAS NATURALES”**

T E S I S

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

PRESENTAN:

ROCIO LIRA JIMÉNEZ

MIRIAM MORENO CARRILLO

DIRECTOR DE LA TESIS: DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO

REVISORA DE LA TESIS: LIC. MIRNA ROCÍO ONGAY VALLE



MÉXICO, D. F.

2008



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.

AGRADECIMIENTOS COMPARTIDOS

Agradecemos especialmente a:

Dr. Felipe Uribe Prado
Lic. Mirna Rocío Ongay Valle
Mtro. Lucio Cárdenas Rodríguez
Lic. Gabriel Jarillo Enríquez
Lic. Juan Varela Juárez

Por sus aportaciones y consejos para hacer de este un mejor trabajo.

A los trabajadores de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por su colaboración para el desarrollo de este trabajo.

A todas aquellas personas que de alguna u otra forma nos ayudaron para concluir este proyecto.

AGRADECIMIENTOS DE MIRIAM

- ✓ Es difícil mencionar a todas las personas que me acompañaron a lo largo de mi carrera y más aún agradecer a todas aquellas que me motivaron y apoyaron para concluir este proyecto, a todos ellos GRACIAS.
- ✓ A mis padres, María de Jesús y Pedro, por el amor, la confianza y comprensión que me han brindado siempre.
- ✓ A mi hermano Miguel por la confianza, el cariño y la alegría que comparte con toda la familia.
- ✓ A Erika, Carlos, Verónica, Cynthia y Fernando por su amistad sincera e incondicional.
- ✓ A mí querida familia de TENER 23: Laura, Gina, Adriana, Berenice, Ariadna, Flor, Gabriel, Jesús, Jorge, José, Ada, Ivonne, Sergio, Guille y José Manuel, por esas grandes experiencias que vivimos juntos.
- ✓ A Tony, Mariana, Tita, Arturo, Martha y Alfredo, por sus grandes enseñanzas.
- ✓ A Ceci, Mario, Maribel, Juan de Dios, Nancy y Liliana, por ser ese gran equipo del Subsistema de Ingreso.
- ✓ A mis tíos, primos por su cariño y confianza.
- ✓ A mis compañeros y amigos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social: Karina, Tony, Marina, Marisol, Anita y Juan.
- ✓ A mis compañeros y amigos de la Secretaría de la Función Pública: Héctor, Ricardo, Román y Javier.

AGRADECIMIENTOS DE ROCIO

- ✓ A lo largo de una vida estudiantil y profesional han sido diferentes personas que con sus enseñanzas, consejos y amistad dejaron huella, que sirvió para llegar a esta meta.

GRACIAS

- ✓ A Dios que me ha dado todo para día a día lograr sueños y metas que dan propósito a mi vida.
- ✓ A mi mamá Tere, que con su gran ejemplo de fe, constancia amor y confianza siempre me ha apoyado.
- ✓ A mi papá Marco Antonio que con la forma en que me educo, dándome apoyo, cariño y confianza, me impulso a luchar para lograr un objetivo.
- ✓ A mis hermanos Armando, Luis y Marco Antonio, por compartir muchas vivencias a lo largo de nuestra vida.
- ✓ A mis sobrinos, que con su inocencia y espontaneidad dan alegría a mi vida.
- ✓ A Neftalí por estar hoy en día en mi vida y enseñarme con su amor, apoyo y comprensión que es posible soñar y alcanzar sueños.
- ✓ A mis más grandes amigos, Anayeli, José Luis, Edgar, Blanca y Luis, que a pesar del tiempo y la distancia se que cuento con ellos.

Índice

Introducción

1. Psicología del trabajo y administración de recursos humanos

2. Gestión de recursos humanos por competencias

3. Secretaria del Trabajo y Previsión Social

4. Memoria y Redes Semánticas

5. Metodología

6. Resultados

Discusión y Conclusión

Referencias Bibliográficas

Anexos

RESUMEN

El ser humano se desenvuelve la mayor parte del tiempo en el ámbito laboral, por ello es importante que sus actividades le permitan el desarrollo de habilidades, conocimientos y aptitudes que lo lleven a una satisfacción laboral, razón por la que las organizaciones se ven en la continua necesidad de encontrar formas o modelos de gestión que les ayuden a optimizar el recurso humano. Considerando que el modelo de gestión de recursos humanos por competencias genera resultados favorables para el trabajador y la organización, el presente estudio se realizó con la finalidad de conocer el significado psicológico que tienen los trabajadores de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las competencias establecidas como institucionales, utilizando la Técnica de Redes Semánticas Naturales, misma que por sus características permite obtener de forma directa el significado psicológico que tienen las personas respecto a un concepto. Con los resultados obtenidos se redefinieron las competencias institucionales: Competitividad, Comunicación, Productividad, Servicio, Identidad Institucional y Liderazgo.

INTRODUCCIÓN

Uno de los ámbitos de la psicología es el estudio del ser humano dentro de las empresas. A través de la historia, las organizaciones se dieron cuenta que el recurso humano es imprescindible para lograr ser productivas y competitivas, sin embargo, no bastaba tener a las personas desarrollando una labor por la cual se le otorgaba un pago, por lo cual fue necesario desarrollar modelos de administración del recurso humano en los cuales se logrará el desarrollo de las personas. Uno de estos modelos es de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, el cual permite adoptar prácticas que desarrollan y estimulan las competencias. Para la adecuada implementación de dicho modelo, es necesario seguir una serie de pasos, y uno de ellos es la definición de las competencias.

La Secretaria del Trabajo y Previsión Social, aplicó el modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias en su Dirección General de Recursos Humanos. El presente estudio se realizó con la finalidad de redefinir las competencias de dicha Institución a través de la Técnica de Redes Semánticas Naturales. Utilizando población de la misma Institución, se obtuvieron nuevas definiciones de las competencias establecidas como Institucionales.

En el capítulo 1, se hace una reseña histórica sobre los orígenes de la Psicología y la importancia de la misma en el área laboral, así mismo, se mencionan diferentes teorías y enfoques sobre la Administración del Recurso Humano, recalcando que es indispensable que la empresa al implementar alguna forma de administración tome en cuenta su cultura, su historia y su proyección a futuro, de tal forma que la lleve a ser más competitiva y permita el desarrollo y optimización de sus recursos y en particular del recurso humano.

En el capítulo 2, se especifica en que consiste el Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, modelo que por su enfoque tiene como premisa fundamental las “competencias”, llevando a la identificación y desarrollo de habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes del recurso humano, tomando en cuenta los requisitos necesarios para su implementación y desarrollo en cada área del departamento de recursos humanos.

En el capítulo 3, se menciona la historia y acontecimientos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ya que fue la Institución con la que se trabajó, la cual al ser una institución gubernamental encargada de regular los aspectos laborales de las empresas dentro del país tiene que ser ejemplo desarrollando e implementando estrategias que permitan ir a la vanguardia en cuanto a la administración del recurso humano. Cabe señalar que el presente estudio se realizó tomando en cuenta las políticas derivadas del Plan Nacional de Desarrollo de la Agenda Presidencial del Buen Gobierno (2000-2006).

En el capítulo 4 se hace mención de la Técnica de Redes Semánticas Naturales, misma que se utilizó para obtener el significado psicológico que los trabajadores dieron a las competencias institucionales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. El uso de la técnica ha sido frecuente dentro de la Psicología Social y Laboral, ya que por sus características permite conocer de forma clara y eficiente el significado que tiene para un individuo determinado concepto.

En los capítulos 5 y 6 se describen la metodología y los resultados obtenidos en el presente estudio.

CAPITULO 1

1. PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1. PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

El ser humano siempre esta en busca de una mejor calidad de vida, pasa la mayor parte del tiempo trabajando para alcanzar sus objetivos en todas las esferas en donde se desenvuelve. Un aspecto que repercute en su nivel económico, seguridad emocional y social estriba en la actividad profesional a la que se dedicará la mayor parte de su vida adulta; es así como el hombre empieza a ver la imperiosa necesidad de resolver un problema práctico por lo que va en busca de diferentes recursos, para desempeñar una actividad de acuerdo a sus habilidades e intereses; por lo tanto, se requería de una disciplina que se encargara de ayudarlo a definir sus habilidades e intereses enfocándolas al área en la cuál se desenvolvía la mayor parte del tiempo: el trabajo.

En un principio no existía alguna rama de la ciencia que se interesara por estudiar al ser humano dentro del ámbito laboral; la más cercana era la Psicología, ciencia encargada de estudiar la conducta y los procesos mentales (Davidoff, 1999), pero en ese momento los psicólogos eran estrictamente científicos y evitaban de forma deliberada el estudio de problemas que estuvieran fuera de las fronteras de la investigación pura.

Los primeros acercamientos del estudio del ser humano dentro del ámbito laboral fueron con W. L. Bryan (1897), un psicólogo, que publicó un artículo sobre como los telegrafistas profesionales desarrollaban habilidades para enviar y recibir el código Morse. En su discurso Presidencial (1903) a la American Psychological Association (APA), mencionó que los psicólogos debían estudiar “actividades y funciones concretas, como aparecen en la vida cotidiana”; es decir, ponía énfasis en estudiar las habilidades reales de un trabajador como una base en la cual desarrollar la psicología científica.

Al mismo tiempo, algunas disciplinas estaban ocupadas en estudiar la forma de mejorar la eficiencia dentro de las industrias; como es el caso de los Ingenieros Industriales, los cuales se interesaron principalmente por la economía de la producción y la productividad de los empleados, su interés en el factor humano se basaba en que estos dieran resultados.

Muchinsky (2002), señala que en una convención realizada por Ingenieros Industriales se encontraba Lillian Gilberth, psicóloga conocida por sus investigaciones del movimiento humano (tiempo y movimiento de los trabajadores en la producción industrial), a quien solicitaron interviniera por ser la única mujer participante en la convención. De acuerdo con Yost (1943), Gilbert “se puso de pie y comento que el ser humano, por su puesto era el elemento mas importante en la industria y parecía no haber recibido la atención que merecía. El entrenamiento científico, dijo ella, solo trataba la manipulación de objetos inanimados. Llamo la atención sobre el hecho de que la Psicología se estaba convirtiendo con rapidez en una ciencia que tenia mucho que ofrecer y que había sido ignorada por los ingenieros de la administración. La petición en sus comentarios espontáneos fue que la nueva profesión de la administración científica abriera sus ojos ante el sitio que necesariamente tendría que ocupar la psicología en cualquier programa que desarrollan los ingenieros industriales”; así es como surge la Psicología Industrial, que en 1910 se convierte en un área legítima de especialización de la psicología.

Schultz (1999), menciona que la disciplina que se ocupa de la aplicación de métodos, acontecimientos y principios de la ciencia de la conducta humana a las personas en el trabajo es la Psicología Industrial. En este mismo sentido, Furnham (2001), dice que esta ciencia analiza la manera en que las empresas influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamiento de todos los empleados, a través del comportamiento real, imaginado o implícito de los demás en su organización.

Para Muchinsky (2002) son tres individuos los que destacan como padres fundadores de la psicología organizacional. Trabajaron de forma independiente; de hecho sus trabajos apenas se traslapan. A continuación se describen sus aportaciones más importantes:

- **Walter Dill Scott.** Psicólogo, quien publicó dos libros: *The Theory of Advertising* (1903), que trataba de la sugestión y la argumentación como métodos para influir sobre la gente; y *The Psychology of Advertising* (1908), donde hacía énfasis al incremento de la eficiencia humana con tácticas tales como la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración. Para 1911 Scott había expandido sus áreas de interés y había publicado otros dos libros: *Influencing Men in Business* e *Increasing Human Efficiency in Business*. Durante la Primera Guerra Mundial, Scott fue decisivo en la aplicación de procedimientos de personal dentro del ejército, realizó investigaciones sobre las mejores formas de colocar, clasificar y ubicar a los soldados de acuerdo a las diferentes actividades que existían en el ejército, desarrollando deberes, labores y cualificaciones para más de 500 puestos de trabajo. Landy (1997) describió a Scott como un científico-profesional consumado, que era muy respetado en ambas esferas de la actividad profesional. Scott influyó sustancialmente en el aumento de la consciencia pública hacia la psicología industrial y su credibilidad.
- **Frederick W. Taylor.** Ingeniero de profesión, como director de una planta se dio cuenta del valor que tenía rediseñar la situación laboral para alcanzar tanto una mayor producción de la compañía como salarios más altos para los trabajadores. De acuerdo con Brown (1958) en su posición de jefe encontró que el modelo tradicional de hacer las cosas era a menudo deficiente, y que en la industria la ineficiencia cuesta dinero. Notó que, en tanto que el industrial tiene una idea clara de la cantidad de trabajo que puede esperar de una máquina, no posee un conocimiento comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores. Los principios básicos del trabajo de Taylor fueron: 1) seleccionar los mejores hombres para el trabajo; 2) instruirlos en los métodos eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar a su trabajo (capacitación) y; 3) conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.
Su obra más conocida es el libro *The Principles of Scientific Management* (1911). Debido a la naturaleza de sus investigaciones se considera que sus aportaciones estaban enfocadas al área de la Administración de Recursos Humanos (área que surgió más adelante).
- **Hugo Munsterberg.** Psicólogo Alemán que trabajó con William James, aplicando sus métodos experimentales a diversos problemas, incluyendo la percepción y la atención. A Munsterberg le interesaba la aplicación de métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales prácticos y en 1913 publica su libro *Psychology and Industrial Efficiency*, el cual se dividía en tres partes: seleccionar trabajadores, diseñar situaciones laborales y utilizar la psicología en las ventas.

Con las aportaciones de estos tres científicos, el desarrollo de la Psicología se fue enfocando a la industria, observando las habilidades que se presentan en la ejecución o desarrollo del trabajo, las cuales, si se controlaban, daban como resultado mayor eficiencia.

Con el surgimiento de la Primera Guerra Mundial los psicólogos prestaron valiosos servicios a la nación debido a las condiciones en las que se encontraba la sociedad. El psicólogo que influyó de manera significativa al impulso de la psicología industrial durante la Guerra fue Robert Yerkes quién como presidente de la APA hizo propuestas al ejército, incluyendo métodos para seleccionar y reclutar a personal; así como reconocer a los reclutas con deficiencia mental; aspectos que abrieron puertas para el desarrollo de los Test Generales de Inteligencia como instrumentos de selección; por ejemplo, la creación de *Army Alpha* de aplicación general y el *Army Beta*, especial para los reclutas analfabetos y para los que no podían leer el inglés.

Con estas actividades, los psicólogos fueron considerados profesionales capaces de hacer valiosas aportaciones a la sociedad y contribuir a la prosperidad de una compañía. Por lo que, comenzó a publicarse la revista más antigua y representativa en el campo de la Psicología Industrial, la *Journal of Applied Psychology* (Revista de Psicología Aplicada); el primer artículo publicado no se limitaba a resumir el estado imperante de la Psicología Industrial en aquel entonces, sino también se ocupaba del tema de la ciencia y la práctica. En 1924 George Elton Mayo, profesor de Investigaciones industriales en la Escuela de Negocios para graduados en Harvard, fue responsable de una serie de experimentos en la Fábrica Hawthorne, de la Western Electric Company, los cuales se convirtieron en clásicos de la psicología industrial. Estos fueron realizados entre la Western Electric y varios investigadores de la Universidad de Harvard. Originalmente intentaban hallar la relación entre la iluminación y la eficiencia. El estudio consistió en instalar varios juegos de luces en salas de trabajo donde se producía equipo eléctrico. En algunos casos la luz era intensa; en otros, fue reducida hasta el equivalente a la luz de la luna. Para sorpresa de los investigadores, la productividad parecía no guardar relación con el nivel de iluminación. La productividad de los obreros aumentaba aunque la iluminación disminuyera, aumentara o se mantuviera constante (Brown, 1958).

Debido a que los resultados de este primer estudio fueron confusos se realizaron otros cuatro de igual importancia, llevados a cabo durante un período de 12 años, los cuales son: 1) sala de pruebas de ensamblaje de transmisión; 2) programa masivo de entrevistas; 3) sala de observación del banco de alambrado, y 4) asesoría de personal.

La importancia de estos estudios es que revelaron muchos aspectos de la conducta humana en el puesto de trabajo que no habían sido reconocidos antes; por ejemplo la influencia de factores ajenos a los puramente técnicos (la iluminación) sobre la productividad.

Uno de los resultados más importantes de los estudios fue un fenómeno denominado el *efecto Hawthorne* que es un fenómeno de cambio de conducta que sigue al comienzo de un tratamiento novedoso, con retorno gradual al nivel anterior de conducta según desaparece la novedad; es decir, el rendimiento de los obreros comenzó a mejorar tras el inicio de la intervención de los investigadores, y siguió mejorando debido a la novedad de la situación, es decir, los empleados respondieron de manera positiva al tratamiento novedoso que recibían de los investigadores, pero la novedad comenzó a desaparecer y la productividad regreso a su nivel anterior.

Encontrando también la existencia de grupos de trabajo informales de empleados y sus controles sobre la producción, así como la importancia de las actitudes de los empleados, el valor de contar con un supervisor comprensivo y favorable, y la necesidad de tratar a los obreros como a personas, en lugar de cómo capital humano. Su revelación de la complejidad de la conducta humana abrió nuevos espacios para la Psicología del Trabajo.

Para la Segunda Guerra Mundial (1939) los psicólogos estaban mejor preparados para resolver problemas de selección y colocación de empleados, por lo que el ejército fue el primero en acudir a ellos, lo que contribuyó a su desarrollo.

A través de la historia, la Psicología del Trabajo se dedicó a desarrollar métodos e investigaciones que le permitirían ampliar su campo como cualquier otra ciencia, desde su definición hasta la adecuada aplicación de sus técnicas, es decir una forma más sistemática y científica de acercarse a los problemas de carácter organizacional.

Para los Psicólogos del Trabajo el objetivo principal consistía en analizar las características básicas de cada trabajo para asignar a cada persona el cargo que permitiera optimizar sus capacidades físicas y humanas; aumentando la coordinación y el trabajo en equipo, lo que garantizaría la eficiencia en todos los aspectos.

Con el desarrollo económico y social que surge a través de la historia, la industria comienza a verse como una organización en la que no solo intervienen recursos materiales, sino también humanos; razón por la cual diversos autores manejan el término de Psicología Organizacional, considerando que ésta tiene estrecha relación con la psicología industrial, ya sea como antecedente o como contenido.

Para Jewel (1985), no es difícil definir en el plano conceptual la diferencia entre Psicología Industrial y Organizacional como tema de estudio y comportamiento organizacional (citado en Furnham, op. cit.). A los psicólogos industriales y organizacionales les interesa el comportamiento humano en general y el comportamiento del individuo en las organizaciones en particular.

La diferencia que existe entre la definición antes citada de Schultz (op. cit.), sobre psicología industrial y psicología organizacional radica en que en la primera se considera cómo la empresa influye en el trabajador y el comportamiento de éste dentro de la misma, mientras que la segunda considera que la influencia entre organización y trabajador es recíproca por lo que lo ve como un integrante importante para su funcionamiento.

La American Psychological Association (APA), reconoció formalmente la interrelación entre estos dos enfoques en 1973, considerando conveniente utilizar el término de Psicología Organizacional, que es una rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas; se orienta a los individuos como integrantes de la misma (Zepeda, 1999).

Con esta nueva perspectiva de la psicología organizacional, los psicólogos se dan cuenta que para cualquier miembro de una organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual reaccionan, es decir, que el trabajador ve a la organización como un todo. Schein (1982), dice que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual.

Cuando se habla de la organización como un sistema social complejo se puede hacer referencia a el Enfoque de Tavistock “sistema sociotécnico”, modelo que fue propuesto por sociólogos y psicólogos del Instituto Tavistock de Londres, Trist (citado en Chiavenato, 2007) afirma que toda organización es una combinación administrada de tecnología y personas, de manera que ambas partes se encuentra en interrelación recíproca. La organización además de ser considerada como un sistema abierto, en constante interacción con su ambiente se entiende como un sistema socio técnico estructurado (Modelo Tavistock).

Dentro de este modelo, las organizaciones tienen una doble función:

1. Técnica (relacionada con la organización del trabajo y la realización de las tareas con ayuda de la tecnología disponible).
2. Social (se refiere a los medios para relacionar a las personas unas con otras, con el propósito de que trabajen en conjunto)

De acuerdo con Chiavenato (op cit), el sistema técnico es el responsable de la eficiencia potencial de la organización. Para que opere el sistema técnico se requiere de un sistema social compuesto por personas que se relacionen e interactúen profundamente. Ambos sistemas no se pueden ver de manera aislada, sino en el contexto de la organización completa. Cualquier alteración en uno, producirá repercusiones en el otro.

En términos generales, el sistema socio técnico esta compuesto por tres subsistemas:

1. Sistema técnico o de tarea, que comprende el flujo de trabajo, la tecnología empleada, los puestos requeridos para la tarea y otras variables tecnológicas.
2. Sistema gerencial o administrativo, define los objetivos, la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos, y las reglas, el sistema de remuneraciones y sanciones, la manera en que se toman las decisiones, y otros procedimientos que facilitan los procesos administrativos.
3. Sistema social o humano, que se relaciona con la cultura organizacional, con los valores y las normas y con la satisfacción de las necesidades personales; en el sistema social se encuentran también la organización informal, el nivel de motivación de los empleados y sus actitudes individuales.

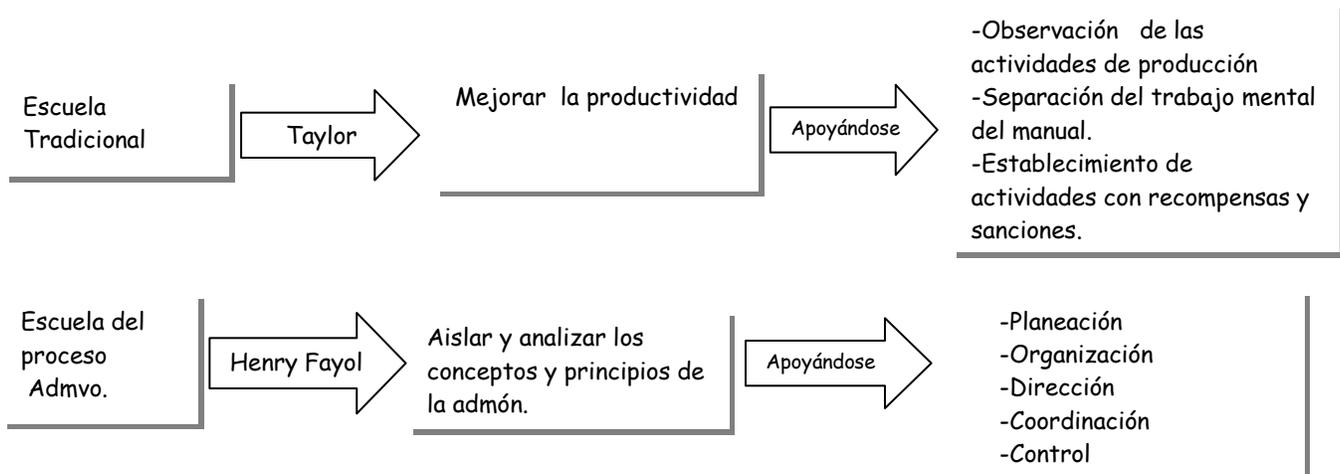
De acuerdo a lo anterior, consideramos que las personas que trabajan, no son únicamente medios o recursos para alcanzar los fines y objetivos de las empresas, sino que también son seres trascendentes con sus propios objetivos personales. Es decir no pueden ser consideradas como otro de los medios utilizados para conseguirlos. Son mucho más y de naturaleza diferente. Darles únicamente significación y tratamiento como tales medios no sería ético.

Por lo que toda organización requiere para su buen funcionamiento de una adecuada administración de sus recursos, sin embargo, no resulta funcional tratar de administrarlos todos al mismo tiempo y menos cuando ya sabemos que son muchos los factores que intervienen en ella, así, se considera importante dividir el estudio y conocimiento de la administración por cada uno de los rubros que la componen, además de que en la práctica es así como se administran.

Lo que en particular es importante para el presente estudio, es la administración del Recurso Humano, ya que es el psicólogo organizacional quien estudia su comportamiento y desarrollo dentro de una organización.

1.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el origen de la administración del recurso humano se tienen como base las aportaciones realizadas por Frederick Taylor (escuela tradicional) y Henry Fayol (escuela de proceso administrativo), como se describe a continuación:



Estas aportaciones permiten enfocar la administración al origen de la Administración de Recursos Humanos (ARH); especialidad surgida en los inicios del siglo XX bajo la denominación de Relaciones Industriales, después del gran impacto de la Revolución Industrial; nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, considerándose hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables (Chiavenato, 2000).

Para Arias (op. cit.), la Administración de Recursos Humanos (ARH) es el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) aplicando el acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

En la Administración de Recursos Humanos (ARH) dentro de una organización se realizan las siguientes actividades:

1. *Reclutamiento y Selección:* Se refiere al desarrollo de métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados; dedicándose al estudio de puestos de trabajo y diferentes técnicas de selección que permitan predecir el desempeño en esos puestos y la adecuada colocación de acuerdo a sus intereses y habilidades.

2. *Capacitación y Desarrollo:* Consiste en la identificación de las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto, elaborando un programa de capacitación y desarrollo donde se incluyan habilidades, actitudes, aptitudes, programas de desarrollo de ejecutivos y entrenamiento de los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz.
3. *Evaluación del Desempeño:* Es un proceso de identificación de criterios o normas para determinar que tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo.
4. *Desarrollo de la Organización:* Se hace un análisis de la estructura de la organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes.
5. *Clima Organizacional:* Identificar y desarrollar los factores que contribuyan a que la fuerza laboral sea saludable y productiva.
6. *Ergonomía:* Se dedica a desarrollar herramientas, máquinas y equipo que sean compatibles con las capacidades humanas.
7. *Relaciones Laborales:* Se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades (por lo menos en teoría) de los empleados. Constituyen la política de la relación de la organización con sus propios miembros.
8. *Administración de Sueldos y Salarios:* Es el aspecto que implica determinar el nivel de salarios; elemento que influye tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados.
9. *Higiene y Seguridad:* La salud y seguridad de los empleados constituye una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada, son dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

Todas estas actividades se deben llevar a cabo bajo un mismo esquema con el objetivo de que la organización sea competitiva dentro del ámbito laboral. Por lo que la empresa debe determinar el tipo de Administración o Gestión (término que en la actualidad es utilizado por las empresas y que significa: hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera) en el cuál se basará para optimizar los recursos humanos con los que cuenta.

1.3. MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La necesidad de adoptar nuevos enfoques en el tratamiento de los Recursos Humanos, producto de factores socioeconómicos condicionantes, ha llevado a la concepción de diferentes Modelos para la aplicación práctica de Sistemas de Gestión de estos Recursos.

La Gestión de Recursos Humanos constituye un sistema cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica y competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Al seleccionar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos (MGRH), la empresa debe tomar en cuenta no solo el tipo de negocio, productos, mercados, tecnología, grado de implantación, etc., sino también su propia cultura histórica y su proyección a futuro, ya que la Gestión no puede plantearse en términos uniformes sino amoldables de alguna manera a los distintos hombres y a las distintas organizaciones.

De acuerdo con Louart (1994) para definir los objetivos fundamentales de una Gestión de Recursos Humanos es preciso desarrollar una visión global y coherente de la organización, precisando de manera general sus propias finalidades, reagrupando las actividades que concurren en su realización así como el abanico de los recursos que se utilizan, tomando en cuenta que las personas son los recursos activos de la organización a la vez que su trabajo constituye un factor de producción; por lo que su desarrollo, sus iniciativas y su potencial contribuyen activamente a la eficacia global de la organización.

Este autor menciona tres componentes para la Gestión de Recursos Humanos, (Ver Figura 1).



Fig. 1 Componentes para la gestión de recursos humanos

Esta visión establece los componentes generales para elegir un Modelo de Gestión de Recursos Humanos, ya que incluye políticas (formas de organizar) métodos (cómo hacer) y procedimientos (que hacer).

Por otra parte, Ordóñez (1996), señala que las variables esenciales para establecer el tipo de Gestión de Recursos Humanos son:

- *Edad*: No solo en cuestión de cronología sino de actitudes y valores, de capacidades y enfoques. Las expectativas e intereses se modifican ampliándose o reduciéndose según la experiencia.
- *Sexo*: Variable que es tan presente y tan visible, ajustando el modelo tomando en cuenta los intereses de hombres y mujeres para no caer en la discriminación.
- *Nivel Cultural*: En la actualidad se ha elevado considerablemente el nivel cultural posibilitando su alcance a toda la población, pero aún existen marcadas diferencias no solo por la cantidad de conocimientos, sino también por la actitud para actualizar, enriquecer y utilizar todo ese bagaje de conocimientos.
- *Ejercicio Profesional*: El marco y las fronteras que delimitan cada puesto generan bastantes diferencias..., “somos lo que somos, por lo que hacemos”, el tipo de trabajo conforma de alguna manera nuestra personalidad.
- *Ubicación Geográfica*: La empresa puede ser la misma y el negocio también, los objetivos los mismos e idénticos los procedimientos de trabajo, y aunque sea cuestión de matices, no piensa ni se comporta igual un trabajador de la zona sur a uno de la zona norte, aunque pertenezcan a la misma razón social.

Al analizar cada una de estas variables, es notable que tienen un mayor enfoque al recurso humano, es decir, a las personas que conforman la empresa y por ello se consideran como un complemento a los componentes de Louart (1994).

También es importante tomar en cuenta otras variables al elegir un MGRH como son: el tiempo de fundación de la organización y el tiempo de antigüedad de los trabajadores. La primera debido a que influye el grado de consolidación y estabilidad en el que se encuentre para arriesgarse a innovar la forma de conducirla. La segunda, porque se tiene que tomar en cuenta la disponibilidad al cambio por parte de un trabajador que estuvo desde la fundación de la organización, a uno que tiene 2 años dentro de la misma.

La finalidad y responsabilidad última de un MGRH es la de una gestión global e integradora, capaz de contener en una misma línea estratégica todas las variables antes mencionadas. Por lo que al determinar la gestión, es importante tomar en cuenta, que esta no puede limitarse a la reducción de gastos: tiene que formar y desarrollar, descubrir y potenciar las competencias, motivar y comprometer, exigir y cuidar los rendimientos, así como abrir entornos a la creatividad. Y no solo tiene que gestionar la Dirección de Recursos Humanos sino también la Dirección General, la cuál debe cumplir sus tareas primordiales como definir una estrategia y descubrir oportunidades y mercados, siendo la misma la que determina el rumbo de todos los que están implicados en el desarrollo del trabajo.

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos modelos en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos, que tiene como fin común lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes. Todos ellos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los recursos humanos, otorgándole el significado, que por su aporte a los resultados de la empresa requieren.

En la actualidad existe una norma denominada ISO 9001:2000 que hace referencia a un “Sistema de Gestión de Calidad” que contempla en uno de sus apartados lo referente al recurso humano, razón por la cual se hablará brevemente del tema.

1.3.1 ISO 9000:2001 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La calidad es un criterio que pueden elegir los negocios y los clientes por igual. Sin embargo, la calidad puede ser algo muy subjetivo. Su idea de qué constituye un servicio de calidad, por ejemplo, puede ser muy diferente a lo que piensa el empleado que lo atiende en la tienda de abarrotes. Y la tienda de abarrotes en el sur puede tener una norma de calidad diferente de la tienda de abarrotes en el norte.

Aquí es donde se aplica ISO 9000. El término se refiere a una serie de normas universales que define un sistema de “Garantía de Calidad” desarrollado por la Organización Internacional de Normalización (ISO) y adoptado por 90 países en todo el mundo. ISO está compuesta por representantes de normas nacionales de más de 100 países. Su objetivo es promover el intercambio de productos y servicios en todo el mundo y fomentar la cooperación mundial en las áreas intelectual, científica, tecnológica y económica.

La norma ISO 9001 es la única norma “certificable” de la familia ISO 9000. La norma ISO 9001 abarca los requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad de las empresas.

La norma ISO 9001 fue elaborada en función de las “buenas prácticas” detectadas e implementadas por empresas en diversas partes del mundo. La ISO 9001 establece requisitos tales como: existencia de objetivos (calculables, alcanzables, con recursos y responsables asociados), una política de calidad, gestión de recursos (humanos, infraestructura y ambiente de trabajo); entre otros.

Si bien la forma en que estos requisitos se cumplen varía en cada caso, su existencia y adecuación a la actividad de la organización es clave.

Con un Sistema de Gestión de la Calidad maduro, la empresa obtendrá estabilidad interna, recursos humanos orientados hacia los objetivos de la organización, comunicaciones internas efectivas, y métodos y estándares definidos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

En este caso se hace referencia al Requisito 6 de la norma, respecto a la gestión de recursos, haciendo énfasis a la gestión de recursos humanos.

Requisito 6.- Gestión de los recursos: la Norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo.

6.1 Requisitos generales.

6.2 Recursos humanos.

6.3 Infraestructura.

6.4 Ambiente de trabajo.

En lo que respecta a recursos humanos, la norma ISO 9001:2000, especifica que el personal que realiza los trabajos que afectan la calidad del producto deberá ser competente, contar con la educación apropiada, capacitación, habilidades y experiencia; por lo que la organización debe:

- Determinar la competencia necesaria para las actividades de desempeño del personal que afecta a la calidad.
- Proporcionar la capacitación, o tomar otras acciones, para satisfacer muchas necesidades.
- Evaluar la eficacia de las acciones emprendidas.
- Asegurar que el personal esté consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y de la forma en que contribuyen al logro de los objetivos de calidad
- Mantener registros apropiados de educación, capacitación, habilidades y experiencia.

Como se puede observar, uno de los apartados de la norma ISO 9001:2000, hace referencia al recurso humano y a las características que debe tener para realizar un trabajo de calidad. El tema se abordó brevemente porque para el presente estudio es de mayor interés el Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

Antes de hablar con detalle del Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, se abordaran otros modelos con diferentes enfoques en el ámbito de la gestión de recursos humanos.

Carlos Bustillo (1994), en su libro *“La gestión de los Recursos Humanos y la Motivación de las Personas”*, habla de un tipo de modelo centrado en el puesto. Indica que el puesto de trabajo es el elemento sobre el cuál se fundamentan las técnicas y sistemas de gestión de recursos humanos; entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la organización. La finalidad de este modelo es lograr la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional.

Otro modelo es el que contempla a la administración de personal como un sistema con muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más.

De acuerdo con Werther y Davis (1991), este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de recursos humanos vinculados con los objetivos que se pueden alcanzar, evidenciando que cualquier progreso solo es posible con un adecuado sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Harper y Lynch (1992), mencionan un Modelo de Gestión de Recursos Humanos fundamentado en que la organización requiere recursos humanos en determinada cantidad y calidad; para satisfacer esta demanda se realizan un conjunto de actividades, que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. Este modelo tiene carácter descriptivo pues solo muestra las actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación.

Para Idalberto Chiavenato (1993), la administración de recursos humanos esta constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.

Por último; un modelo de Gestión de los Recursos Humanos que muestra un procedimiento general donde la función del recurso humano es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (*saber, saber hacer, saber estar* de los individuos que la integran), es el Modelo de Gestión por Competencias, ya que desarrolla prácticas que permiten adquirir, estimular y desarrollar las competencias.

En la implementación de un modelo de Gestión de Recursos Humanos es importante que la empresa haga un análisis profundo de sus necesidades y recursos para elegir el más adecuado, tomando el elemento específico que se pueda emplear en la situación particular de cada organización, ya que todos poseen limitaciones y/o valores.

Por lo que es necesario que el área de Recursos Humanos tenga la experiencia y conocimientos para desarrollar la metodología adecuada de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que sea acorde a la organización.

En la actualidad existe una mayor demanda competitiva para las empresas debido al crecimiento económico y apertura de nuevos mercados y estrategias que las obligan a mantenerse vigentes en un mundo en constante cambio, de ahí que en este capítulo se hace énfasis en el desarrollo que se ha presentado en la psicología, misma que ha ampliado su campo de estudio al desarrollo del trabajo en la organización, sirviendo de apoyo para el cumplimiento de sus objetivos a través del establecimiento de nuevas metodologías administrativas que ayuden a optimizar la productividad del recurso humano identificando y potenciando aspectos de su personalidad.

En el siguiente capítulo se revisará cada un de los conceptos y metodologías para implementar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, ya que permite la identificación y desarrollo de aspectos que llevan a la competitividad del trabajador y por ende de la organización.

CAPITULO 2

2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Debido a que en la actualidad la gestión por competencias se ha convertido en una necesidad para el desarrollo competitivo de la empresa, ya que permite identificar y optimizar las habilidades y conocimientos de las personas en el ámbito laboral, es importante revisar cada uno de los conceptos y ventajas del modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

2.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA

Los cambios que se han dado en los últimos años en los sectores productivos, marcan la tangible necesidad de adoptar nuevos modelos y tendencias que los impulsen a continuar creciendo.

El psicólogo del trabajo participa activamente en la implementación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias, ya que este modelo facilita el desarrollo de los conocimientos, actitudes y habilidades de las personas.

En la actualidad el término “competencias” es muy utilizado en el ámbito laboral, se dice que se administra, selecciona, evalúa y recompensa en base a competencias. El concepto de competencias se remite a todos los aspectos posibles a desarrollar con la práctica que redundaran en el saber, el saber hacer y el saber ser.

Etimológicamente la palabra Competencia es tomada del latín *compétere* que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer” que a su vez deriva de *pétere*: “dirigirse a pedir”.

En español existen 2 verbos: *competer* y *competir* que derivan del verbo latín original. En 1998, Corominas, incluye como derivados de *competir* las palabras *competente*: “adecuado, apto”; y *competencia*, la cual define como: conjunto de conocimientos que autorizan a una persona para realizar determinada actividad (citado en Alles, 2000).

Diversos autores se han dedicado al estudio de las competencias, dando la definición que para ellos es la más conveniente, entre ellos se encuentran:

El autor francés Claude Levy-Leboyer (1996. P.P. 36), profesor de Psicología del trabajo, describe a las competencias de la siguiente manera:

- Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otra, y que los transforman en más eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrados de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las características requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas.

De Anserona (1996) describe a las competencias como “características de la conducta de los sujetos que pueden ser tan variadas y distintas... es una diversa forma de contemplar las facetas finas del comportamiento”.

Ernest & Young definen competencia como la característica de una persona, que sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo (Alles, op. cit.).

Alles (1999) menciona que para Spencer y Spencer una competencia es “una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”.

“Casualmente relacionada” significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

“Criterio estándar” significa que la competencia realmente predice quien hará algo bien o pobremente en relación con un criterio específico o estándar definido con anterioridad.

Esta autora explica de acuerdo a la definición de Spencer y Spencer que la competencia es una parte profunda de la personalidad; conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

En resumen, las competencias son características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y dura por un largo periodo de tiempo”.

El concepto de competencias surgió en Psicología como una alternativa al concepto de rasgo, herramienta de trabajo habitual en Psicología diferencial y en Psicología industrial; fue McClelland en el año de 1973 quien identificó las variables que predijeron el rendimiento laboral y que no mostraran sesgos en función del género, raza o estatus socioeconómico del personal involucrado.

El análisis que hace McClelland, continua diciendo Levy-Leboyer (2000, p.p 23) parte del estudio de la propia competencia personal de quienes ocupan determinados puestos de trabajo. En primer lugar sale a relucir el grado de cualificación; es decir su pericia y conocimiento (lo que saben). En segundo lugar aflora su talento para el quehacer; es decir, sus habilidades, destrezas, capacidades de índole genérica o específica. En tercer lugar se asoman las exigencias y los retos laborales; es decir, su voluntad, sus motivos, sus deseos, sus gustos, sus valores.

Como se puede observar estas definiciones proporcionan diversas características de lo que es una competencia, sin embargo, todas se refieren al comportamiento (habilidades, destrezas y cualidades) en el ámbito laboral, con el fin de favorecer el éxito del individuo.

Por lo que una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente para lograr los resultados esperados. La persona que es competente puede proporcionar evidencia, es decir, mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten contar con una base para el desempeño eficaz de una función productiva (Cevallos, 2002, Tesis, UNAM).

Según Ordóñez (1996) las características más destacables de las competencias son:

- a) Independencia: las competencias deben ser independientes en el sentido que puedan ser aplicables en diferentes puntos de la estructura y en diferentes situaciones de trabajo.
- b) Especificidad: las competencias deben ser específicas para cada empresa ya que deben responder al proceso productivo de la misma.
- c) Localización: las competencias están ligadas a las personas, es decir, son los empleados los que las aportan en el desempeño diario de sus ocupaciones.

Estas características son muy importantes debido a que, como se verá más adelante, para implementar un modelo de competencias es necesario que estas sean mutuamente excluyentes y completamente exhaustivas, es decir, la definición de una competencia no debe involucrar conceptos de otra, por lo que esta debe ser clara y precisa.

Existen diferentes clasificaciones de las competencias: para De Anserona (op. cit.) se clasifican en 2 grandes grupos:

1. Competencias Generales: son aquellas que están referidas exclusivamente a las habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo; son definiciones de competencias conductuales que afectan al conjunto de los profesionales de una organización, sea cual sea su nivel o área funcional.
2. Competencias Técnicas: son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño del puesto de un área funcional o específica, están ligadas directamente a poner en práctica los conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito en la ejecución técnica del puesto.

Bethell-Fox (1996) (citado en Tesis UNAM, Cevallos, 2002) en su artículo llamado "*Selección y Contratación basada en Competencias*" apunta que tras haber aplicado por más de 20 años un tipo de entrevista denominada de "incidentes críticos" que tiene la finalidad de reunir la información necesaria para determinar las competencias para un puesto, se puede determinar que existen 20 competencias genéricas que parecen la causa de algunos aspectos que dan lugar a un desempeño superior en una serie de roles empresariales, técnicos, profesionales, de ventas de servicio y de dirección. Estas competencias genéricas se organizan en seis grupos principales:

1. Competencias de logro y acción: motivación por el logro, preocupación por el orden y la calidad, iniciativa y búsqueda de información.
2. Competencias de ayuda y servicio: sensibilidad interpersonal y orientación al servicio al cliente.
3. Competencias de influencia: impacto e influencia, conocimiento organizativo y construcción de relaciones.

4. Componentes gerenciales: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación y liderazgo.
5. Competencias cognitivas: pensamiento analítico, pensamiento conceptual y conocimientos y experiencia.
6. Competencias de eficacia personal: autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante fracasos, compromiso con la organización.

Las competencias técnicas van a depender del sector de trabajo y requerimientos específicos del puesto a desempeñar.

Para Spencer y Spencer (citado en Alles, 2002) son 5 los principales tipos de competencias:

1. Motivación: los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
2. Características: características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto propio o Concepto de uno mismo: las actividades, valores, o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento: la información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidad: la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Un modelo general de competencias que maneja Spencer y Spencer es el “Modelo de Iceberg” que simplifica su clasificación de 5 competencias, en este modelo, muy gráficamente divide las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las habilidades y conocimientos, y las menos fáciles, como el concepto de sí mismo, la motivación y las características; es decir que pueden clasificarse en profundas y tangibles.

Para Ordóñez (op. cit.) existen dos tipos de competencias:

1. Los conocimientos: elemento básico e indispensable para poder desempeñar con éxito las funciones encomendadas.
Sus principales características son: deben describir toda la actividad de la empresa; están relacionadas con la capacidad de hacer; se adquieren y desarrollan fundamentalmente mediante acciones formativas.
2. Las cualidades profesionales: que reflejan los patrones de conducta y características personales necesarias para desempeñar con éxito una ocupación.
Sus principales características son: están relacionadas con las habilidades de gestión; son la parte visible de un amplio conjunto de cualidades personales; se desarrollan fundamentalmente con la experiencia, aunque la formación puede colaborar en su evolución; deben ser observables, graduables y fácilmente asimilables por la organización, ya que se deben identificar como requerimiento para las ocupaciones y se deben medir en las personas.

De cada una de las diferentes clasificaciones de las competencias se puede rescatar algo importante que servirá como fundamento o complemento para comprender claramente todos los aspectos involucrados en él termino de competencia y por consecuencia en cualquier modelo basado en competencias.

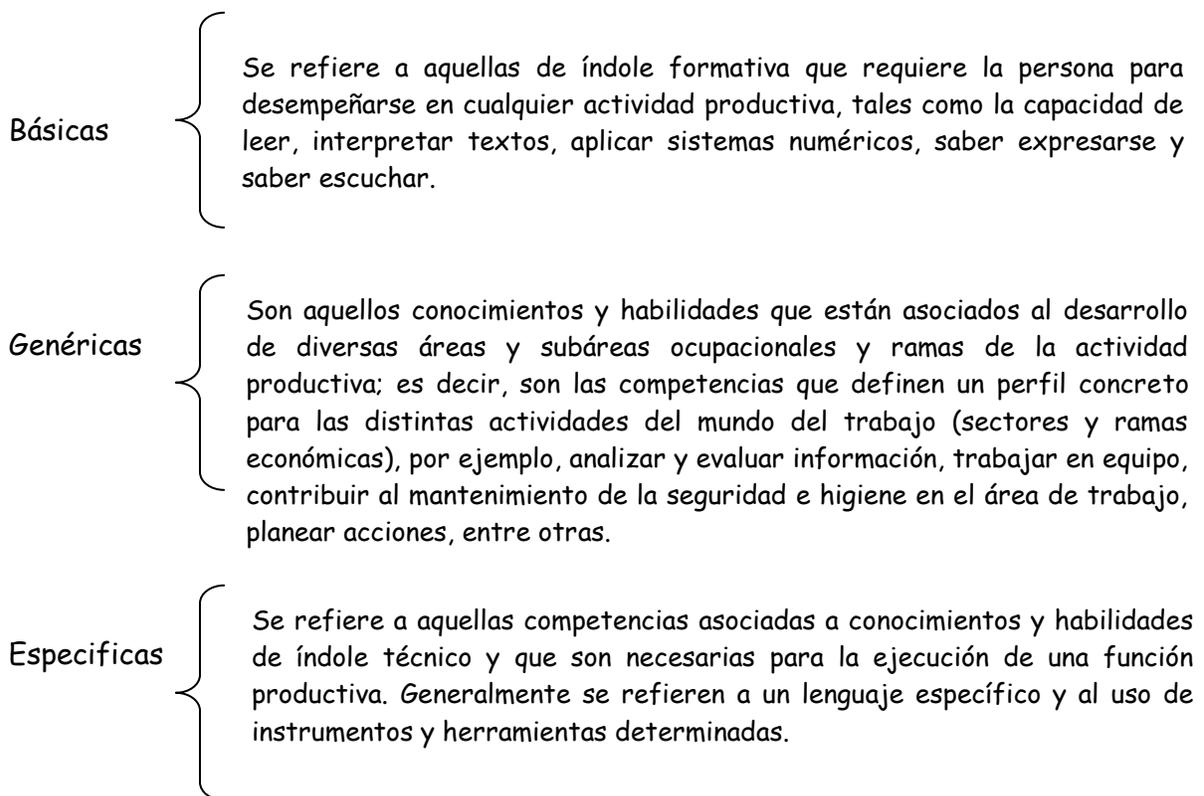
Sin embargo, se considera que la clasificación de Spencer y Spencer brinda un panorama más amplio de los aspectos que deben tomarse en cuenta para identificar una competencia, ya que involucra a la persona en todos los ámbitos: social, físico y emocional.

En la actualidad existe un término denominado Competencia Laboral el cual implica un proceso de evaluación para certificarse en determinada área laboral y se considera necesario mencionar aspectos de este proceso para no confundirlo con el Modelo de Gestión por Competencias al cual se hace referencia para el presente estudio.

2.2. COMPETENCIA LABORAL

Una Competencia Laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. La competencia laboral puede evaluarse y certificarse, (www.conocer.org.mx)

A continuación se describen la clasificación de las competencias laborales:



Para evaluar y certificar una competencia laboral hay que acudir a un organismo denominado Consejo de Normalización y Certificación (CONOCER), instalado en México por el Ejecutivo Federal el 2 de Agosto de 1995. Sus funciones principales son planear, organizar, implantar, operar, fomentar, evaluar y actualizar los componentes de normalización y certificación de competencia laboral.

El CONOCER es un Fideicomiso Público, sin carácter paraestatal; es decir, que recibe recursos públicos, pero que es administrado fundamentalmente por los sectores productivos y cuyo control tiende a ser totalmente ejercido por los mismos sectores. (Arteche, 1998, citado en Ramos, 2002, pp. 41)

El CONOCER esta integrado por 6 representantes del sector empresarial, 6 del Sector Social (5 de obrero y 1 de agropecuario) y 6 del Sector Público.

**Principales
funciones
del
CONOCER**

Desarrollo de la Metodología para la Normalización, de acuerdo con las reglas generales y específicas de los sistemas normalizados y de certificación de competencia laboral.

Instalar Comités de Normalización con la participación de representantes de los sectores productivos por la rama de actividad económica o área de competencia.

Generar Normas Técnicas de Competencia Laboral de carácter nacional, que faciliten la toma de decisiones en el mercado laboral y que vinculen de manera eficiente a trabajadores, empleadores y prestadores de servicios de formación y capacitación.

Realizar proyectos piloto en sectores o empresas seleccionadas que permitan probar metodologías y documentar su desarrollo, con efectos demostrativos.

La Certificación es el reconocimiento que se le brinda a una persona cuando demuestra que sabe hacer bien su trabajo según los parámetros expresados en una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL), que según Vega (2001) define la expectativa de desempeño de un individuo en el lugar de trabajo y precisa los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para satisfacerla.

El proceso de Certificación inicia cuando un candidato pide una solicitud ante el organismo certificador acreditado en el área que desee su certificación, una vez registrada la solicitud, el organismo certificador lo reemitirá al centro de evaluación correspondiente, donde se le aplicará un proceso de prediagnóstico con el fin de conocer el estado actual de su competencia laboral, de acuerdo al resultado se le canaliza al proceso de evaluación o al de capacitación-evaluación, para obtener los aprendizajes necesarios de acuerdo a la norma.

El Sistema de Normalización de Competencia Laboral (SNCL) es quien impulsa al sector laboral para que defina y establezca Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) de carácter nacional para cada área, rama o actividad productiva, que determinen los conocimientos, habilidades y destrezas que deben tener las personas para el desempeño satisfactorio de funciones productivas.

Objetivos del Sistema de Normalización de Competencia Laboral

Promover y facilitar la generación, aplicación y actualización de las NTCL de carácter nacional, que propicien la vinculación eficiente entre trabajadores, empresarios y prestadores de servicios de formación y capacitación.

Conformar un sistema de información con base en las NTCL, que ayude a las empresas a realizar diagnósticos sobre necesidades de personal calificado y que oriente a los centros de trabajo e instituciones educativas en la adopción de sus programas de capacitación hacia el enfoque de competencia laboral.

Contribuir a la formación integral y continua de las personas, permitiéndoles perfeccionar su competencia laboral y desarrollar habilidades para desempeñarse eficientemente en distintas funciones, fortaleciendo así su capacidad de adaptación y autoestima.

En resumen, el CONOCER se encarga de elaborar las Normas o criterios necesarios para la certificación de las habilidades y destrezas de una persona en determinada actividad laboral.

El CONOCER se enfoca en el establecimiento de normas por las cuales medir la competencia en el lugar de trabajo, lo que implica inversión economía, de tiempo y personal para la implementación de un Modelo por Competencias en la organización que posteriormente puede llevar a una certificación ante el organismo correspondiente, esto dependiendo del criterio de cada empresa.

Para fines de esta investigación se hará énfasis en la metodología a seguir en la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias el cual se describe a continuación.

2.3. MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

El Modelo de Gestión del Recurso Humano por Competencias (MGRHC) es una opción que brinda la alternativa de reducir en alto grado la subjetividad en el manejo de personal. Convierte a las áreas de recursos humanos en socios estratégicos del negocio y totalmente orientadas a la administración por resultados; permite a éstas contribuir en gran medida a seleccionar, contratar, entrenar, desarrollar, evaluar y compensar al personal, no por lo que sabe o se esfuerza, sino por sus resultados; dando respuesta al objetivo de flexibilizar la organización, ya que permite separar de forma clara y precisa la organización del trabajo de la gestión de las personas, donde estas son los actores principales en el desarrollo de las actividades de la empresa.

David C. McClelland analiza la motivación humana y considera que es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona los comportamientos (citado en Alles 2002).

Por lo que es el mejor sistema para alinear los comportamientos de los profesionales de la empresa con las estrategias; utilizando el desempeño de los mejores miembros de la organización como criterio de referencia para todos los demás y aplicarlo en las diferentes funciones de la gestión del recurso humano (El Modelo de Gestión por Competencias en el Capital Humano, 2003).

Alles (1999) lo define como “un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto...”.

Los principios básicos de este Modelo de Gestión, según Ordóñez (op. cit.), son:

1. *Los recursos humanos son una entrada esencial para la definición de la estrategia de la empresa.* Es imprescindible tener en cuenta la capacidad de las personas a la hora de escoger entre las diferentes alternativas estratégicas, siendo las competencias disponibles las que proporcionan el elemento de medida a tener en cuenta en este proceso.
2. *Las Competencias son el principal activo de los Recursos Humanos.* Existen dos elementos clave, las voluntades o intenciones, sobre las que se tiene poco control desde el área de Recursos Humanos, ya que este control reside, fundamentalmente en la gestión personal y de cada jefe; y las competencias, donde si podemos hacer esfuerzos de mejora significativos, siendo este último donde el departamento de recursos humanos debe centrarse.
3. *Se debe separar la organización del trabajo de la gestión de las personas.* Para poder dotarse de flexibilidad es imprescindible separar ambos conceptos, la organización del trabajo debe responder a criterios de eficiencia y servicio al cliente y no debe verse constreñida por corsés laborales, y la evolución de las personas debe ser independiente de la estructura de hoy.
4. *La compensación se debe hacer con base a las competencias y la medición de la actuación.* Es un sistema donde la competencia es el factor clave del éxito, debe incentivarse la generación y adquisición, en el corto y largo plazo de competencias.

De acuerdo a lo anterior, consideramos que para una empresa es fundamental el papel que supone su personal, destacando sus posibilidades de convertir sus conocimientos, habilidades y actitudes en un elemento potenciador u obstaculizador de su desarrollo y viabilidad, en función del tratamiento que se le aplique, como consecuencia de la filosofía de la compañía y de sus políticas y estrategias referidas a su plantilla.

Para Alles (2000) los pasos para desarrollar un Modelo de Gestión por Competencias son:



1.- Definir misión y visión

La misión y valores de la institución nos dan línea de acción de las competencias prioritarias que quiere que tengan los empleados, las cuales variaran de acuerdo a la empresa, el giro de la misma y el grado de competencia que exista en el mercado. En esta primera etapa es muy importante que el modelo por competencias surja como una de las estrategias de negocio de la empresa, alineándolo a la filosofía organizacional y por consecuencia a los resultados que la organización espera obtener.



Definición de competencias por la máxima dirección

Para una definición adecuada no solo se debe consultar a los trabajadores, sino que es necesario que la Dirección defina que tipo de competencias requiere de sus colaboradores con el fin de alcanzar las metas organizacionales.

La situación ideal para comenzar a investigar las competencias claves es con los propios trabajadores excepcionales, formulando preguntas sobre cómo abordan sus tareas o cómo resuelven los problemas; un entrevistador experimentado puede comenzar a deducir las competencias clave.

Este método para identificar las competencias se puede aplicar a los equipos, los niveles o familias de tareas, o incluso a toda una organización.



Prueba de las competencias

Prueba de las competencias en un grupo de trabajadores de la organización. Una vez que ya se tiene un listado de competencias se realiza una prueba piloto utilizando un representante de cada área de trabajo.



Validación de las competencias.

Se refiere a la aprobación por la Dirección para su aplicación.



Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias

Consiste en la implementación del modelo de competencias en cada proceso del área de recursos humanos.

Los criterios para definir las competencias son:

- Definir criterios de desempeño,
- Identificar una muestra,
- Recoger información,
- Identificar las tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.

Las características para una implantación con éxito de un sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias son:

- El sistema sea aplicable y no teórico,
- Comprensible por todos los integrantes de la organización,
- Útil para la empresa,
- Fiable,
- De fácil manejo,
- Que en su conjunto permita el desarrollo profesional de las personas.

2.4. APLICACIÓN DEL MODELO

Este modelo permite mejorar la productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y la capacidad de aprender de la organización aplicándolo en cada proceso del área de recursos humanos.

1. **Selección.** Según Vega (op. cit.), El proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización.

La selección por competencias se basa en diferentes factores, definiendo y gestionando la realidad laboral, tomando en cuenta, el rendimiento profesional, las características de personalidad y su expresión en las relaciones de trabajo, buscando las habilidades y competencias de la persona más idónea para el puesto.

Las herramientas en las que se basa la selección son: el perfil del puesto, la entrevista, pruebas psicométricas, pruebas técnicas y Assesment Center.

- a) Para seleccionar por competencias, primero deberán definirse los perfiles y las descripciones de puesto, con base a competencias tomando en cuenta la definición, realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar habilidades y conocimientos y dividir las competencias en específicas o competencias de conocimientos y competencias de gestión, según la especialidad y el nivel de cada puesto. Cabe aclarar que en ocasiones una misma competencia puede ser definida para dos puestos completamente diferentes, sin embargo, su importancia no será la misma para ambos (Ramos, op. cit.).
 - b) Cuando se entrevista por competencias, primero se tiene que despejar del perfil los conocimientos técnicos que la vacante requiere, utilizando la entrevista de incidentes críticos donde se realiza una pregunta situacional para saber el comportamiento de la persona ante esa situación, tomando en cuenta como actuó en el pasado y su comportamiento en el presente, de tal manera que podamos predecir su comportamiento en el futuro.
 - c) Aplicación de pruebas psicométricas donde los resultados se puedan traducir a competencias; haciendo un análisis comparativo entre perfiles.
 - d) Assesment Center, se refiere a la serie de pruebas y simulación de ejecución, individual o grupal a la que se somete a un grupo de individuos para ser observados por personas previamente entrenadas, quienes mediante un acuerdo entre ellos, identifican a los más adecuados.
2. **Adiestramiento y Capacitación.** La capacitación desde el enfoque de competencias, permite contar con personal que posea competencias demostrables, adecuadas a las condiciones inmediatas de empleo y con las actitudes y habilidades que permitan promover su desarrollo profesional continuo; es decir, que la capacidad para realizar una actividad específica, sea evidente para quien supervisa al personal (Castañeda y Guerrero 2000, citado en Ramos, op. cit. pp. 67).

La capacitación con base en las competencias tiene objetivos, estructura y contenido definidos; y la diferencia fundamental para el diseño es que los instructores necesitan pensar más en función de resultados requeridos en vez de hacerlo en cuanto aportes deseables.

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias es necesario, realizar un Diagnostico de Necesidades de Capacitación (DNC) en competencias.

Castañeda y Guerrero (2000; P.P. 67 a 98) proponen como primer paso una lista de verificación con escala de cinco rangos, diseñada bajo el enfoque de competencia laboral y que permite obtener indicadores específicos por puesto sobre el desarrollo de las funciones de cada persona como empleado. Esta lista se obtiene en base a la Descripción del Puesto, de ella se obtienen los Criterios de Desempeño y se definen las Competencias que cada rol o puesto debe generar en sus resultados de trabajo. Este instrumento se aplica al jefe inmediato superior, colaterales, ocupante del puesto, subordinado y cliente externo –si es el caso- (360°) y proporciona información objetiva y específica sobre las necesidades de capacitación reales.

Una vez obtenida la información sobre las necesidades de capacitación reales, podrá procederse a la elaboración de programas de capacitación que resuelvan de manera exacta las carencias del empleado para desempeñar sus funciones.

Un programa de capacitación debe llevar a un resultado eficaz. Al final del programa de capacitación basado en las competencias, se deberá esperar que los participantes puedan aplicar el aprendizaje en el lugar de trabajo, lo que puede implicar la solución de problemas y logro de resultados. Ya que no es el propio conocimiento, sino la aplicación del mismo lo que es de importancia en las normas basadas en el desempeño.

Por lo que el énfasis no radica en el conocimiento teórico o lo que debe aprenderse, sino en lo que las personas deben ser capaces de hacer en el lugar de trabajo.

3. **Evaluación del Desempeño.** El modelo permite reducir la subjetividad, ya que al definirse la actuación de los empleados en término de conductas observables y perfectamente medibles no permite que intervenga la apreciación e influencia de los evaluados, aunado a ello, este tipo de evaluación, proporciona evaluación de nivel en el cual se encuentra el individuo en relación a la competencia laboral y orienta sus esfuerzos de mejora a aquellas áreas que le sean definidas como críticas en donde la fuente principal de evidencia la constituye la actuación del individuo en circunstancias laborales.

Cuando una empresa cuenta con definiciones de perfil por competencias se debe realizar la evaluación de desempeño por competencias, la cual puede hacerse a través de la Evaluación de 360°: forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos. Consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

4. **Compensaciones:** los pasos en el desarrollo de un programa de compensación son:
 - a) Determinar las competencias que generan valor para la organización y que deben ser remuneradas, lo que requiere identificar las competencias

específicas que se necesitan para respaldar la estrategia de la organización y que generan un valor económico agregado.

- b) La organización debe averiguar cuáles son las cualidades, atributos y conductas que distinguen a sus trabajadores superiores del resto del personal, siendo importante definir cuál es el rendimiento superior para cada rol, tarea o familia de tareas; se debe analizar qué hacen los mejores trabajadores, con más frecuencia y en más situaciones, para lograr resultados.
- c) Identificar las características de conducta que predicen este rendimiento sobresaliente.

Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño, por lo que es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

Para aplicar un esquema de competencias en relación con remuneraciones deben implementarse primero los otros procesos bajo el esquema de competencias: descripción de puestos, selección, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera y plan de sucesión y por último llegar a remunerar por competencias. La remuneración con base en competencias focaliza las características individuales, habilidades o competencias por debajo o por encima de lo que corresponde a esa posición.

De acuerdo al artículo “El modelo de Gestión por Competencias en el Capital Humano” (op. cit.) el Modelo de Gestión por Competencias es aplicable a todos los procesos del área de Recursos Humanos y ofrece las ventajas que se muestran en la Tabla 1:

TABLA. 1 Ventajas del modelo de gestión por competencias

SELECCION	CAPACITACION	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	COMPENSACIONES
Sistema Objetivo basado en herramientas concretas de medición que complementa los requisitos del puesto como practica profesional y de conocimientos.	DNC formación en función de la evaluación del desempeño y la adecuación entre perfil de competencias del empleado y el puesto ocupado.	Ayuda a los colaboradores en su desarrollo profesional diseñando predicciones profesionales y orientándolos a otros puestos más acordes con sus características.	El Modelo facilita la introducción de la remuneración variable y de un sistema de evaluación del desempeño que permite distinguir y premiar a los mejores.
Obtención de las competencias críticas del puesto como de la organización prioritarias en la elección del candidato.	Acciones de formación orientadas a las competencias requeridas para cada puesto.	Determina los resultados obtenidos y fija objetivos para obtener nuevas competencias.	
Utilización de un vocabulario común y manejable para toda la empresa.	Actualiza las competencias de los empleados con acciones de formación.	Actualiza las competencias del empleado y establece necesidades de formación con base a su plan de desarrollo.	
Involucramiento de todos los procesos con el de selección.	Los cursos están orientados a la mejora de las competencias para el desarrollo profesional.	Estima el potencial de los colaboradores identificando al personal promocionable.	
Posibilidad de obtener listas de candidatos a un puesto en función de las competencias requeridas para el mismo.	Plan de formación individualizado en concordancia con el Plan de Desarrollo Individual y con la evaluación de competencias.	Como parte básica de la evaluación se enfoca al desempeño de la persona a evaluar, no a la persona como tal.	
Optimiza con mayor precisión los rasgos de personalidad.	El empleado podrá detectar sus necesidades de formación y desarrollar su plan individual.	Permite contar con indicadores sobre el nivel de calificación de la fuerza de trabajo que permita precisar las necesidades de la empresa y orientar sus programas de capacitación.	
Agiliza y reduce costos de reclutamiento, selección y contratación de personal.	La capacitación se enfoca en la aplicación de la habilidad y conocimiento aprendido del entorno del lugar de trabajo.		

En resumen, las organizaciones necesitan reconsiderar los viejos conceptos sobre que tipo de trabajadores necesitan, como deberían hacer su trabajo y como deberían ser motivados y remunerados para obtener un rendimiento superior, por lo que la información revisada indica los aspectos clave para la implementación de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias, donde se busca que el personal no solo sea altamente calificado, sino que además pueda trabajar en equipo, tomar decisiones por su cuenta y asumir más responsabilidades; de ahí la eficacia de dicho modelo.

Para fines de este estudio, se revisará el proyecto de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) que denomino Sistema Integral de Administración de Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, ya que en la Administración Pública Federal los modelos de gestión de recursos humanos no presentan una evolución comparativa a los esquemas desarrollados por el sector privado de la economía; subsistiendo las prácticas de selección de personal basadas en el patrimonialismo político-partidista y en consecuencia una rotación constante en los niveles de mandos medios y superiores en las estructuras gubernamentales, cuya inclusión en los puestos estratégicos obedecían fundamentalmente a los compromisos partidistas y del compadrazgo, sin que medie una evaluación mínima sobre el perfil adecuado del puesto en cuestión.

En el siguiente capítulo se describe a mayor detalle el modelo implementado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), haciendo una breve revisión de sus antecedentes históricos y cultural laboral.

CAPITULO 3

3. SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

Los profundos y acelerados cambios que México experimenta desde finales del siglo pasado, las relaciones entre los factores de la producción, es decir, entre empresarios y trabajadores, han entrado en una fase de reformulación y es responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social regular la proyectos y condiciones que se generan en el ámbito laboral, razón por la cual en el presente capítulo se da un panorama general de la Institución.

3.1. ANTECEDENTES

La conformación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) ha sido resultado de una evolución histórica. El primer antecedente de la Administración del Trabajo tiene su origen con la creación del Departamento del Trabajo en 1911, cuya función era conciliar las relaciones laborales de los trabajadores, y el entonces Presidente Don Francisco I. Madero institucionalizó las acciones oficiales a favor de los trabajadores.

En el año de 1917 se marca un momento de gran trascendencia en la evolución laboral, al señalar en el artículo 123 de nuestra Constitución, la fijación de la jornada máxima de 8 horas de trabajo, la indemnización por despido injustificado, el derecho de asociación y huelga por parte de los trabajadores, y el establecimiento de normas en materia de previsión y seguridad social.

El artículo 123 facultó a las Legislaturas de las Entidades Federativas a intervenir en materia de trabajo, de donde surge la necesidad de crear las Juntas Municipales de Conciliación y Arbitraje, integradas por representantes obreros, patronales y del gobierno; dedicadas a la atención de los problemas originados por la expedición y aplicación de las normas laborales.

En 1929 se reforma el artículo 123 Constitucional para reservar la expedición de Leyes en materia de trabajo como facultad exclusiva del Honorable Congreso de la Unión, con la modalidad de que su aplicación y vigilancia quedaban conferidas a las autoridades locales, en los asuntos reservados a su competencia.

Por Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 15 de Diciembre de 1932 se creó el Departamento del Trabajo como organismo autónomo, con subordinación directa al Titular del Poder Ejecutivo Federal. Entre sus funciones destacaron:

1. Propuestas de iniciativas, aplicación y vigilancia de las leyes federales del trabajo y su reglamento.
2. Conciliación y prevención de conflictos entre el capital y el trabajo e integrantes.
3. Promoción de Congresos y reuniones Nacionales e Internacionales en materia laboral.

4. Creación de comisiones mixtas y otros órganos preventivos y conciliadores de conflictos.
5. Establecimiento de bolsas de trabajo.

Debido a la evolución del movimiento obrero y al desarrollo del país, dicho departamento ya no respondía a las necesidades de los trabajadores; por lo que el 31 de Diciembre de 1940 se reformó la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado para crear la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, lo que permitiría hacer frente a las nuevas circunstancias.

El 09 de Abril de 1941 se expidió el primer Reglamento Interior de esta Secretaría, definiendo las funciones y estructura de esta dependencia, 16 años después, en 1957, entró en vigor un nuevo Reglamento Interior para ampliar su ámbito de competencia.

El 29 de Diciembre de 1976 la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (APF), publicada en el Diario Oficial de la Federación, abrogó la Ley de Secretarías y Departamentos de Estados de 1958, donde se reformularon las atribuciones de la STPS para que respondieran a una nueva concepción de la Administración Pública del Trabajo, dando especial énfasis a los aspectos de promoción de las oportunidades de empleo; la organización, registro y vigilancia de toda clase de sociedades cooperativas; a la elevación de la productividad del trabajo y la seguridad e higiene industrial, además de las funciones que tradicionalmente ha desarrollado para procurar el equilibrio de los factores de la producción y elevar los niveles de bienestar del trabajador y su familia bajo el principio de justicia en las relaciones laborales.

Al inicio del período del gobierno 1982-1988 se reestructuraron de manera significativa las atribuciones del Sector Público Laboral a fin de lograr una mejor aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros; evitar la duplicidad de funciones y lograr una mayor congruencia entre los niveles, centralizado, desconcentrado y descentralizado, así como equilibrar las diversas áreas de la Secretaría.

Los hechos históricos relevantes que marcan el rumbo de la STPS, son producto de los cambios sociales, económicos y políticos del país. Así mismo los cambios a su interior derivan de las diferentes administraciones que la han dirigido; las cuales implican modificaciones tanto a su Reglamento Interno como a su estructura orgánica. Dicho reglamento ha sufrido diversas modificaciones; la más reciente fue publicada en el 2003, mediante la cual se reestructuró a la Institución.

Del 1 de Diciembre al 02 de Junio del 2005, la administración de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social estuvo a cargo del C. Carlos María Abascal Carranza; quién promovió una Nueva Cultura Laboral que implica un proceso continuo de armonización de las relaciones del trabajo para asegurar la permanencia y el desarrollo de las fuentes de empleo.

3.2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA STPS

MISIÓN: “Conducir con justicia y equidad la política laboral nacional que propicie el bien común”. La STPS promueve con innovación y eficacia una cultura, una legislación e instituciones que impulsan el trabajo de las mexicanas y los mexicanos como expresión de la dignidad de la persona humana, para su plena realización y para elevar su nivel de vida y el de su familia; promueve el empleo digno libre de riesgos, así como la capacitación para la productividad y la competitividad; coadyuvar a disminuir las graves desigualdades sociales impartiendo justicia laboral para mantener el equilibrio entre los factores de la producción, a fin de contribuir a generar un desarrollo económico, sostenible, sustentable e incluyente.

VISIÓN: En el 2025, “Promovida por la STPS, México cuenta con la cultura laboral que propicia el bienestar y el bien ser de sus habitantes, por lo que el trabajo productivo es un medio para el desarrollo integral de las personas, y los trabajadores de México tienen un nivel de vida acorde con su dignidad humana”.

NUEVA CULTURA LABORAL: “El trabajo humano tiene un valor ético y trascendente que debe ser respetado y protegido por la sociedad”.

Dentro de esta Cultura Laboral el trabajo es:

- La dignidad humana de la persona de quién lo ejecuta, lo cuál determina su primacía sobre las cosas.
- El trabajo además de ser el medio legítimo de manutención del ser humano y su familia, debe ser también el medio de desarrollo integral de la persona.
- La revaloración del trabajo humano es un elemento fundamental en la empresa para alcanzar niveles superiores de productividad y competitividad.

Debido a que la STPS forma parte de la Administración Pública Federal (APF), su misión y visión tiene estrecha relación con las metas y objetivos del Poder Ejecutivo Federal (2000-2006) emanadas de la “Agenda Presidencial del Buen Gobierno”, la cual tiene como principales estrategias:

TABLA. 1 ESTRATEGIAS DE LA AGENDA PRESIDENCIAL (2000-2006)	
ESTRATEGIA	OBJETIVOS
Gobierno de cueste menos	Reducir el gasto que no agrega valor para ofrecer mayores beneficios a la sociedad.
Gobierno de calidad*	Satisfacer o superar las expectativas de los ciudadanos en los servicios que se les brindan.
Gobierno Profesional*	Atraer, motivar, desarrollar y retener a las mejores mujeres y a los mejores hombres en el servicio público.
Gobierno Digital	Posibilitar que, desde la comodidad de su casa u oficina, los ciudadanos obtengan información del gobierno y tengan acceso a los servicios que este ofrece.
Gobierno Desregulado	Garantizar que la ciudadanía y los servidores públicos efectúen trámites con facilidad, seguridad y rapidez.
Gobierno honesto y transparente	Recuperar la confianza de la sociedad en su gobierno.

**Nota: Estrategias que se revisan en este estudio.*

3.3. GOBIERNO DE CALIDAD

Objetivos del Gobierno de Calidad

Establecimiento de un Modelo Gubernamental de Calidad Total "INTRAGOB".

Formación de Evaluadores del Modelo de Calidad INTRAGOB.

En coordinación con la Secretaría de la Función Pública (SFP), se desarrolló un curso para identificación de los procesos de alto impacto a certificar en ISO 9000.

Certificación en ISO 9000 de 690 áreas de la APF.

Establecimiento de un programa de Certificación en ISO 9000, de los procesos de alto impacto hacia la ciudadanía.

Establecimiento del premio INTRAGOB como reconocimiento a los mayores avances en Calidad Total dentro de la APF.

El objeto sustancial del proceso de calidad es la transformación radical de la administración pública para evidenciar en el Modelo de Calidad INTRAGOB un nivel de madurez que se refleje en la calidad de los procesos, bienes y/o servicios que se proporcionan y una dignificación de la imagen de los servidores públicos, así como de las dependencias y entidades, evaluado desde el punto de vista de la ciudadanía.

El Modelo de Calidad INTRAGOB está orientado a satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los ciudadanos y usuarios de los productos y/o servicios que proporciona la Administración Pública Federal, la consolidación de una cultura de calidad, la mejora de la productividad y la competitividad, la innovación tecnológica, así como la actuación responsable del personal de todas las instituciones ante la sociedad. Este modelo permitirá transformar a la APF hacia un gobierno de clase mundial.

3.3.1. INTRAGOB EN LA STPS

Para la STPS la *calidad* es el conjunto de atributos de un bien o un servicio que satisface o excede, de manera confiable y creciente, con eficacia, eficiencia y espíritu de servicio, las expectativas legítimas de los usuarios.

Los elementos necesarios para la implementación del modelo en cada una de las Unidades Administrativas y Órganos Sectorizados de la STPS son:

1. Mejora en el corto plazo de la calidad de los procesos, bienes y/o servicios que tienen un alto impacto en la ciudadanía.
2. Establecimiento de una Cultura de Calidad.
3. Transparencia en la administración.
4. Rendición sistemática de cuentas y de los resultados obtenidos.
5. Visión de mejora continua, innovación y competitividad en la gestión de la Secretaría.

Es política de la STPS aplicar los principios de calidad total y mejora continua emanados del modelo de Calidad INTRAGOB adoptando el compromiso de implementar las siguientes acciones:

1. El Equipo Superior de Servicio y los Directores Generales de la STPS, tienen la responsabilidad de liderar el proceso de Calidad Total y Mejora Continua en su Unidad Administrativa u Organismo.
2. La Mejora Continua de los procesos es tarea de todos los colaboradores de la STPS, por lo que su participación activa e informada es fundamental, así como desarrollar un espíritu de servicio, de trabajo en equipo y de superación personal.

3. Se buscará dotar a la Institución del capital intelectual y recursos necesarios, para asegurar la calidad.
4. Se deberá desarrollar en nuestros colaboradores las Competencias Laborales que permitan la facultación de responsabilidades y el autocontrol sobre las mismas.

El quehacer institucional de la STPS observa cinco principios básicos: inclusión, gradualidad, dialogo, legitimidad en el mundo del trabajo y, paz laboral. Por lo que con su visión institucional hacia el 2025 cuenta con una cultura laboral que propicia el bienestar y el bien ser de sus habitantes.

Uno de los objetivos centrales de la STPS es ahondar en la Nueva Cultura Laboral, que sitúa a la persona en el centro de la discusión y en el centro de las decisiones, ya que la respuesta a las demandas sociales requiere eficientar el funcionamiento de la institución. Por ello, la STPS, promueve con innovación y eficacia, una cultura que impulse el trabajo de los colaboradores como expresión de la dignidad de las personas.

Con este enfoque, las competencias influyen sobre el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de una persona. Para que la STPS trabajara con un esquema de competencias, tuvo que empezar por definir la visión de la institución los objetivos y la misión.

Derivado de lo anterior la STPS desarrollo un Sistema Integral de Administración y Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias (siadth.comp)

La STPS ha impulsado este Modelo hacia todas sus Unidades Administrativas, lo que traerá consigo una imagen confiable e innovadora con una firme cultura de Calidad, lograr estándares de excelencia, dignificación y eficacia del servicio y rediseño de procesos. El Sistema Integral de Administración y Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias (siadth.comp), requiere para su operación, de herramientas que identifiquen y optimicen los procesos hacia el cumplimiento de los principios, objetivos rectores y líneas estratégicas de la Dependencia.

Con el objetivo de estructurar el siadth.comp se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Un planteamiento estratégico
- Reestructuración organico-funcional de la STPS
- Planteamiento estratégico de la DGDH

Para implementar el siadth.comp se desarrollo un Catálogo de Competencias que derivó de un análisis de la cultura laboral, puestos, actividades y funciones que competen a la Institución; en el siguiente diagrama, se describe el procedimiento utilizado:

SIMBOLOGÍA

INICIO

1.- Realización y/o revisión del Plan Estratégico de la Dependencia.

2.- Selección de Top Performance

3.- Creación del Catálogo General

4.- Análisis, selección y propuesta de Competencias

Institucionales
Por Unidad admva.
Por puesto Tipo

5.- Verificación

6.- Integración en un solo documento

7.- Envío Reclutamiento y Selección, Capacitación y Organización

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

1. *Definición de Misión y Visión.* Se verifican y/o realizan los objetivos rectores, la misión, los valores y la visión de la Dependencia para dimensionar y asegurar la eficiencia del Modelo de Competencias.
2. Mediante *entrevistas directas* con los jefes inmediatos se seleccionaron a los modelos denominados *Top Performers*, que fungieron como seleccionados para el proceso de competencias.
3. Bajo la coordinación de la Dirección General de Desarrollo Humano (DGDH) y la empresa de consultoría externa contratada, los *Top Performers* realizaron la *creación de un Catálogo General de Competencias*; el cual incluye los siguientes puntos:
 - a) Nombre de la Competencia
 - b) Definición
 - c) Niveles de Dominio
 - d) Preguntas base para Entrevista Dimensional
4. Mediante talleres en los cuáles participaron los *Top Performers*, se hizo un *análisis, selección y propuesta de asignación de Competencias Institucionales*, las cuales se aplicarían a toda la Secretaría. Una vez delimitadas se enviaron a la DGDH para su validación.
5. La DGDH verificó que las competencias se apegaran a las actividades de la (Dependencia, Unidad Administrativa y Puesto Tipo).
6. Después de contar con las Competencias Institucionales, de Unidad Administrativa y de Puesto Tipo, se realizó su *integración* en un solo documento llamado Catálogo Específico de Competencias (CEC) con el propósito de facilitar su comprensión.
7. Finalmente los CEC se *enviaron* a Reclutamiento y Selección, Capacitación y Organización para su inclusión dentro de la normatividad y funciones diarias vigentes.

Derivado de lo anterior, la STPS determinó una lista de 6 Competencias Institucionales, las cuales son:

Competitividad: Capacidad para desempeñarse ante los retos de trabajo con satisfacción y deseo de logro.

Comunicación: Capacidad de transmitir la información a todos los niveles de la dependencia de forma oportuna y veraz.

Productividad: Capacidad para cumplir compromisos acordados optimizando recursos exitosamente.

Servicio: Capacidad de satisfacer y exceder las necesidades del cliente, encontrando soluciones personalizadas a sus requerimientos.

Identidad Institucional: Capacidad para asumir como propias la misión, visión, objetivos y valores de la dependencia.

Liderazgo: Capacidad para determinar el rumbo de la dependencia, así como la forma en que diseña, implanta y evalúa el proceso de mejora y la cultura del trabajo deseado.

El *siadth.comp* es un modelo que se implementó al interior de la STPS, por lo que utilizó técnicas que permitieran que los colaboradores y el personal que ingresaba a la Institución contaran, y en su caso permitieran el desarrollo de las 6 competencias Institucionales definidas; ya que estas llevan al cumplimiento de metas y objetivos propios de la STPS. Sin embargo, como institución perteneciente a la Administración Pública Federal, la STPS debe apegarse a las metodologías implementadas a nivel Federal, razón por la cual paralelamente utiliza las estrategias derivadas del Gobierno Profesional el cual a través de la Ley del Servicio Profesional de Carrera estableció un Modelo de Capacidades, mismo que en conjunto con el modelo del *siadth.comp.*, pretende gestionar las competencias o capacidades de los colaboradores.

3.4. GOBIERNO PROFESIONAL

La Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos (USPRH) de la Administración Pública Federal (APF), adscrita a la Subsecretaría de la Función Pública en la Secretaría (SFP) del mismo nombre, es líder de la tercera estrategia de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno, la cual tiene por objetivo general el atraer, retener y motivar a los mejores hombres y mujeres en el servicio público.

Para lograr tal objetivo se cuenta con la Ley de Servicio Profesional de Carrera (LSPC), la cual entró en vigor el 7 de Octubre del 2003, y con la unidad mencionada, creada a partir de la publicación del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública el 12 de Diciembre del 2003 en el Diario Oficial de la Federación.

La Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos, de la APF es la encargada de planear, dirigir, coordinar, dar seguimiento y evaluar el Sistema de Servicio Profesional de Carrera, además de la planeación y administración de recursos humanos de la Administración Pública Federal.

3.4.1. LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

La Ley del Servicio Profesional de Carrera (LSPC) consiste en la profesionalización de los servidores públicos como garantes de calidad y transparencia en el servicio. El Servicio Profesional de Carrera (SPC) garantiza la igualdad de oportunidades en el acceso, permanencia y desarrollo en la función pública con base en el mérito. Se basa en los siguientes principios rectores: Legalidad, Eficiencia, Objetividad, Calidad, Imparcialidad, Equidad y Competencia por mérito.

Los propósitos del SPC son: objetividad en el ingreso, desarrollo y permanencia de los servidores públicos que cuenten con los conocimientos, aptitudes y actitudes requeridas para el desempeño de sus actividades; garantizar a la ciudadanía servicios y atención de calidad.

Actualmente la Ley del Servicio Profesional de Carrera aplica a los niveles de: Enlace, Jefe de Departamento, Subdirector de Área, Director de Área, Director General Adjunto y Director General. Quienes ocupen éstos puestos están condicionados a ser evaluados para certificarse como servidores públicos de carrera. Sin embargo, todos los servidores públicos, no importando su nivel de puesto, y personas interesadas, podrán acceder al sistema a través del proceso de ingreso mediante concurso.

Para su funcionamiento la LSPC esta compuesta de 7 Subsistemas:

1. *Subsistema de Planeación.* Lleva a cabo el registro y procesamiento de información para la definición de perfiles de puestos; el cálculo de necesidades de personal; la elaboración de estudios prospectivos sobre escenarios futuros de la Administración Pública y el análisis del desempeño de los resultados de los servidores públicos de la Dependencia.
2. *Subsistema de Ingreso.* Se refiere a los requisitos, procedimientos y mecanismos para el reclutamiento y selección de aspirantes por ingresar al Sistema del Servicio Profesional de Carrera. Determina que no podrá existir discriminación por razón de género, edad, capacidades diferentes, condiciones de salud, religión, estado civil, origen étnico o condición social para la pertenencia al servicio.
3. *Subsistema de Desarrollo Profesional.* Es el proceso mediante el cual los servidores públicos de carrera, con base en el mérito, podrán ocupar plazas vacantes de igual o mayor jerarquía en cualquier dependencia o entidad pública y en las instituciones con las cuales exista convenio. Dicha movilidad podrá seguir trayectorias verticales o de especialidad y horizontal o lateral.

4. *Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades.* Son los procesos mediante los cuales los servidores públicos de carrera son inducidos, preparados, actualizados y certificados para desempeñar un cargo en la administración pública. La certificación será requisito indispensable para la permanencia de un servidor público de carrera tanto en el sistema como en su cargo. La Secretaría de la Función Pública emitirá las normas que regularán este proceso en las dependencias.
5. *Subsistema de Evaluación del Desempeño.* Es el método mediante el cual se miden, en forma individual como colectiva, los aspectos cualitativos y cuantitativos del cumplimiento de las funciones y metas asignadas a los servidores públicos en función de sus habilidades, capacidades y adecuación al puesto.
6. *Subsistema de Separación.* Se entiende por separación del Servidor Público de Carrera, la terminación de su nombramiento.
7. *Subsistema de Control y Evaluación.* La Secretaría de la Función Pública, con apoyo de las dependencias, establecerá mecanismos de evaluación sobre la operación del sistema a efecto de contar con elementos suficientes para su perfeccionamiento.

Para operar la LSPC se estableció un Modelo de Capacidades, el cual indica que las competencias ayudan a clarificar las acciones necesarias para realizar correctamente el trabajo. A través de las competencias es posible vincular lo que los colaboradores dicen y hacen cotidianamente con la misión, visión y valores de la Institución.

Este modelo define las capacidades como: los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que poseemos y ponemos en práctica en diferentes ámbitos. En el espacio laboral, significa congruencia entre el desempeño y los requerimientos del puesto.

El modelo de capacidades es una estrategia organizacional para mejorar el desempeño, que se traduce en: personal altamente preparado, mayor competitividad de la organización, servicios oportunos y de calidad, mayor satisfacción de los ciudadanos.

Al adoptar un modelo de capacidades se obtienen los siguientes beneficios institucionales:

- a) Mejoras específicas en el desempeño, lo cual se logrará identificando las competencias asociadas al desempeño.
- b) Maximizar la inversión en capacitación y desarrollo de los colaboradores. Se logrará haciendo responsable al colaborador de cerrar sus brechas de conocimientos y habilidades. Asignando recursos para capacitación conforme a las prioridades de la institución. Identificando oportunidades de preparación y desarrollo.

La estructura de dicho Modelo de Capacidades es:

1. Capacidades de Visión del Servicio Público. Valores requeridos de manera uniforme de todos los servidores profesionales de carrera para la realización eficaz de sus actividades a favor del país y de la ciudadanía, las cuales son: Transparencia, Integridad, Rendición de Cuentas y Bien Común.
2. Gerenciales o Directivas. Conocimientos, habilidades y actitudes requeridos a todos los servidores públicos de acuerdo a su nivel de responsabilidades en el SPC, y son: Visión Estratégica, Liderazgo, Orientación a Resultados, Trabajo en Equipo y Negociación
3. Técnicas Transversales. Conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridos para el cumplimiento de una función relacionada con otros puestos no relacionados entre sí por un ámbito de especialidad, y se refieren a: Visión Profesional de la Administración Pública, inglés, Computación general, Internet y Administración de Proyectos.
4. Técnicas Específicas. Conocimientos habilidades y/o actitudes requeridos para el cumplimiento de una función relacionada con un puesto o grupo de puestos vinculadas entre sí, por su especialidad o ámbito específico. Le corresponde a cada dependencia y órgano desconcentrado la definición de sus propias capacidades técnicas, con base en la metodología propuesta por la Secretaría de la Función Pública.

Con la aplicación de dicho Modelo a nivel gobierno, se pretende identificar y desarrollar las competencias y/o capacidades del Servidor Público de Carrera (desde los niveles de Enlaces y hasta Director General) lo que conlleva al cumplimiento del objetivo de “atraer, retener y motivar a los mejores hombres y mujeres en el servicio público”.

En resumen la STPS es una institución pública que a lo largo de la historia ha sufrido diferentes cambios, mismos que la mayoría de los casos son provocados por cuestiones políticas y económicas. Estos cambios propician que los proyectos o estrategias organizacionales, como las mencionadas en este capítulo, no se les permita el desarrollo necesario para obtener los resultados de acuerdo a los objetivos establecidos al inicio de determinada gestión, lo que conlleva a la desestabilización y falta de compromiso en los trabajadores ante tales proyectos, por lo que de acuerdo a la teoría mencionada en capítulos anteriores sobre los aspectos a tomar en cuenta de una organización para implementar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos, se revisará si la STPS tomo en cuenta la metodología establecida para la adecuada implementación de un Modelo de Gestión por competencias.

En dicha teoría uno de los primeros pasos a seguir en la implementación de una Modelo de Gestión por Competencias es la definición de las competencias, en donde se toma en cuenta el criterio tanto de los directivos, como de los trabajadores.

Por ello a través del presente estudio se definirá cada una de las Competencias Institucionales de la STPS a través de la utilización de la Técnica de Redes Semánticas Naturales; misma que permite que los trabajadores proporcionen su concepto acerca de cada competencia.

En el siguiente capítulo se revisarán los conceptos, teorías y términos relacionados con dicha técnica.

CAPITULO 4

4. MEMORIA Y REDES SEMÁNTICAS

Para la realización del presente estudio se utilizó la Técnica de Redes Semánticas Naturales para conocer el significado de cada competencia institucional de la STPS, por lo que en este capítulo se revisan los orígenes del estudio de la memoria, del significado psicológico y de la técnica.

4.1. MEMORIA

El ser humano se encuentra inmerso en un continuo proceso de aprendizaje, mismo que se ve enriquecido por la información que le proporciona el ambiente al enfrentarse a diferentes experiencias y acontecimientos. Para poder hacer uso de esa información en situaciones futuras acudimos a uno de los procesos mentales más interesantes del ser humano y al cual se le han dedicado muchos años de investigación: la memoria.

En términos generales la memoria es la capacidad para almacenar y recuperar la información; es decir, consiste en una serie de sistemas complejos interconectados que tienen diferentes propósitos y se comportan de manera muy distinta. La memoria no tiene una sola función específica, más bien se refiere a un campo completo de estudio que involucra funciones diferentes y procesos variados y complejos.

En las primeras investigaciones sobre el estudio de la memoria se indicó que esta se encuentra dividida en tres importantes almacenes, uno que es el sensorial, el segundo almacén es de corto plazo y el tercero el de largo plazo; sin embargo, posteriores investigaciones (Figueroa, González y Solís, 1979, citado en Valdez, 1998) indican que la memoria se encuentra dividida fundamentalmente en dos almacenes, el de memoria a corto plazo y el de memoria a largo plazo.

De acuerdo Howel, 1974 (citado en Valdez, op cit), la memoria a corto plazo se basa en características acústicas o auditivas del material, en la que la información almacenada resulta inaccesible casi instantáneamente, se considera de almacenamiento, pero también es un sistema de control activo que coordina y organiza flujos de información (entre ésta y la memoria a largo plazo), generados por los estímulos y por el propio sistema cognitivo, que posteriormente pasarán a formar parte del material con el que trabajará la memoria a largo plazo.

La memoria a largo plazo, es la depositaria de conocimientos y habilidades más permanentes, contiene todo lo que se conoce y que actualmente no se encuentra en la memoria activa. La información en la memoria a largo plazo es de tres tipos: conocimiento sensorial, conocimiento procesal motor y conocimientos proposicional (o creencias).

Bravo (1991) menciona que es un almacén que se encarga de retener la información por periodos de tiempo ilimitado, recodificando ésta cuando es transferida desde la memoria a corto plazo, a un código, ya sea por imágenes (representación analógica) o bien por el significado de los estímulos (código semántico) que permite mayor economía en la capacidad de almacenamiento (Váldez, op. cit.).

Como la memoria a largo plazo es la más importante y en la que se almacena la mayor cantidad de experiencias pasadas e información relevante para el comportamiento del individuo, se han hecho diversas clasificaciones para la comprensión y el estudio de la misma. Dentro de esas se encuentra lo que se conoce como memoria semántica, la cual es de gran interés para el presente estudio.

La memoria semántica es el sistema por el cual almacenamos conocimiento sobre el mundo. Los intentos realizados para estudiarla se han visto fuertemente influidos por teorías procedentes de la lingüística y la informática, aunque algunos de sus problemas conceptuales, como la naturaleza del significado ha preocupado a los filósofos durante siglos.

Para Ruiz-Vargas (1991) la memoria semántica contiene una especie de replica o representación del mundo que incluye no solo conceptos que representan clases de cosas, sino toda una maraña de relaciones jerárquicas, de inclusión, de pertenencia, de causalidad, etc., entre ellos. En la memoria semántica están representados, cuando menos, aquellos aspectos estables del mundo que conocemos y podemos expresar con palabras. Por lo que da cuenta del hecho de que seamos capaces de establecer correspondencias entre los símbolos del lenguaje y los fenómenos del mundo.

La memoria semántica es necesaria para el uso del lenguaje; Tulving indica que es un tesoro mental, que organiza el conocimiento que una persona posee acerca de las palabras y otros símbolos verbales, sus significados y sus referentes, acerca de las relaciones entre ellos y acerca de las reglas, formulas y algoritmos para la manipulación de estos símbolos, conceptos y relaciones. Considera necesario estudiar los aspectos organizativos, como el significado que se da en la memoria semántica.

Por lo que el estudio de la memoria semántica se entiende como un proceso mucho más amplio que el solo conocimiento del significado de las palabras, pues se considera como un conocimiento general del mundo, o bien como un grupo de esquemas interrelacionados.

Al escuchar o ver una palabra puede tener diversos efectos sobre una persona, dependiendo de su experiencia del mundo y del contexto en el cual se presente. Gregg (1980) indica que es conveniente considerar los efectos que tiene una palabra sobre un sujeto en cuanto a significado, que debe incluir respuestas emocionales, formación de imágenes mentales y respuestas verbales.

El significado ha sido definido y explicado de diferentes maneras (factor representativo, disposición, expectativa, reacción de mediación, significado subjetivo, psicológico, etc.).

Por lo que es importante establecer claramente que es lo que se pretende estudiar del significado y hacia que área de estudio enfocarlo, esto para evitar caer en confusiones. Ya que no es lo mismo el estudio del significado para los lingüistas, que para los sociólogos, los filósofos o los psicólogos.

Los lingüistas quieren saber que le ocurre al significado, de que es atributo, de que modo los significados verbales significan algo, como cambia el significado (Schaff, 1962).

Los sociólogos se interesan en el significado en función de las características comunes de las situaciones en que se usa y de las actividades que produce.

Los filósofos están interesados en establecer las condiciones lógicas necesarias y suficientes para la significación.

Por su parte los psicólogos están interesados en el papel del sistema de conducta del organismo que interviene entre signos y significado (Osgood, 2001). Este mismo investigador del tema presenta una clasificación de tipos de significado a partir del objeto de estudio que se han desarrollado:

1. *Significado Pragmático*: es la relación de signos con situaciones y conductas, donde los sociólogos son los interesados en esta rama.
2. *Significado Sintáctico*: se refiere a la relación de signos con otros signos, este campo pertenece a los lingüistas; y dentro de este grupo se encuentra el significado léxico, que es el significado en el sentido de la noción apropiada experimentada en conexión con el uso de la palabra en cuestión; el significado gramatical, esta conectado con el significado léxico, se refiere a las propiedades y relaciones de los objetos reales que se reflejan en el pensamiento y lenguaje.
3. *Significado Semántico*: estudia la relación de los signos con su significado; los psicólogos son los interesados en este tema, por lo tanto el significado psicológico pertenece a este grupo.

4.2. SIGNIFICADO PSICOLÓGICO

Szalay y Bryson, 1974 (citado en Váldez, op. cit.) definen al significado psicológico como la unidad fundamental de la organización cognoscitiva compuesta de elementos afectivos y de conocimientos que crean un código subjetivo de reacción el cual refleja la imagen del universo que tiene una persona y su cultura subjetiva.

Para Váldez (op. cit.) el significado psicológico es en sí mismo una unidad natural de estimulación en la producción de las conductas, sean individuales o sociales. Derivado de lo anterior este mismo autor describe tres aspectos básicos del significado psicológico.

- a) El significado psicológico es algo que se instituye convencionalmente y casi siempre por un consenso grupal o social, es decir, es un código de información relativo a un objeto ante el cual se presenta un comportamiento específico.
- b) El significado psicológico dice siempre algo esencial de la cosa o del evento, que no podría ser expresado completamente por otro medio. Por lo que dentro de este se encuentran inmersas las normas morales, creencias, conceptos, mitos, ritos, etc., que conforman toda una cultura.
- c) El significado psicológico es capaz de producir conductas.

En cuanto a la comprensión del mundo una de las formas de examinar el conocimiento que poseen los individuos sobre su realidad (social y física) es mediante el procedimiento en que los seres humanos conceptualizan, representan y dan significado a su conocimiento del mundo en general. Por lo que se han elaborado propuestas que den respuesta; y es así como surgen los modelos de redes semánticas, asumiendo primeramente que la información se organiza en forma de redes, donde cada nodo corresponde a un concepto, siendo definido su significado por las relaciones que este guarda con los demás conceptos o nodos de la red.

4.3. REDES SEMÁNTICAS

Para el estudio de la memoria semántica (significado), uno de los primeros modelos de red que se desarrollaron, fue el de Quillian (1968; 1969) y Collins y Quillian (1969) en el cual propusieron que la información se presenta por medio de redes de conceptos, en donde los conceptos o “nodos” se relacionan entre sí, produciendo esta interacción de información del significado propio de cada concepto.

Este modelo tenía por objetivo la comprensión de textos, relacionando cada afirmación de un texto con una gran red de memoria semántica que representaba los hechos conocidos acerca del mundo, a este modelo lo llamo “*Teachable Language Comprehender*” que significa “Compresor Idiomático del Lenguaje”. Pese a que esta técnica no fue diseñada con fines psicológicos permitió organizar la información a manera de red interconectada por “nodos” (unidades), mostrando como se construía en humanos la estructura semántica y como se procesaba la información a través de una simulación en computadora, introduciendo en su modelo la distinción de muestra típica que evita que se repitan los conceptos dentro de la red, la cual le permitía suponer bajo un principio de economía cognitiva que algunas características sólo se presentaban asociadas a los conceptos de mayor jerarquía. Esto, dio la pauta al modelo en cuanto a la cantidad de datos que podía procesar, facilitando la jerarquización y organización de la estructura conceptual con la que estaba trabajando (Bravo, 1991).

En general el Modelo de Quillian, es una simulación computarizada donde se pretendía demostrar como se construye en humanos la memoria semántica y como se procesa la información, sin embargo, el uso de la computadora tiene un carácter racionalista ya que se basa en presupuestos y utilización de estructuras artificiales, limitando de forma clara, cuando se trata de extrapolar los datos a sujetos humanos, o bien, tienden a generar situaciones de inverificabilidad al ser demasiado amplios y sin restricciones claras aún contando con la posibilidad de ajustar todos los datos y sus predicciones.

Por lo que surge la necesidad de abordar el estudio del significado, directamente en humanos y no solamente a través de modelos computarizados, es así como surge el Modelo de Redes Semánticas Naturales.

Figuroa y Carrasco (1980), ven la necesidad de abordar el estudio del significado directamente en humanos, por lo que proponen el estudio de las redes semánticas de forma natural, es decir, redes que fueran totalmente generadas por los sujetos; lo cuál consiste básicamente en pedir que generen una lista de palabras definidoras de un concepto, y que posteriormente las jerarquicen de acuerdo con el concepto que esta siendo definido; debido a que los resultados son obtenidos directamente de los sujetos, esta técnica intenta consolidarse como una de las más sólidas aportaciones al estudio del significado psicológico.

Con base en esta lista, y a los valores asignados a las definidoras (jerarquía) se logra tener un mapeo de la organización de la información en memoria, puesto que uno de los postulados básicos de las redes semánticas es que debe haber alguna organización interna de la información contenida en la memoria a largo plazo, en forma de red, en donde las palabras o eventos forman relaciones, las cuales como conjunto dan el significado.

El significado, consecuentemente, es el resultante de un proceso reconstructivo de información en la memoria, el cual nos da el conocimiento de un concepto (Figuroa, González y Solís, 1981, citado en Váldez, 1991). En otras palabras, la red total generada para un concepto en particular indica, en palabras de estos autores que: “Las redes determinan el significado de un concepto” y que entre mayor sea la red se podrá tener una mejor comprensión y conocimiento acerca de lo que para los sujetos significa la idea definida.

Este modelo da una explicación del problema que hay acerca de las relaciones que se dan entre los nodos conceptuales que determinan la estructura básica de la red (Figuroa, op, cit.). Tomando en cuenta que el significado es un componente primordial del almacén de memoria a largo plazo, que implica un proceso de carácter reconstructivo y dinámico que se da a partir del conocimiento y de las relaciones entre conceptos, que se expresan simbólicamente a través del lenguaje.

Mora, Palafox, Valdez y León (1984) (citado en Reyes, 1993) afirman que la red semántica de un concepto es aquel conjunto de conceptos elegidos por la memoria a través de un proceso reconstructivo, y que esta estructura y organización deben permitir un plan de acción, así como la evaluación de los eventos, acciones u objetos.

4.4. TÉCNICA DE REDES SEMÁNTICAS NATURALES.

A través de la Técnica de Redes Semánticas Naturales se pueden conocer los elementos específicos de información que tienen los sujetos sobre un concepto y no solo las interpretaciones o hipótesis que tienen los investigadores, siendo una técnica de estudio completamente empírica permite su aplicación e interpretación en cualquier campo de estudio de la Psicología, sin embargo, se ha utilizado con mayor frecuencia en el área social.

El uso de la Técnica de Redes Semánticas puede tener diferentes finalidades y actualmente es utilizado en el área laboral, para conocer el significado de alguna palabra (por ejemplo el trabajo realizado por Peñalosa Sánchez, 2004) y/o elaborar instrumentos (por ejemplo el estudio realizado por Manzanares Garduño, 2005).

Dentro de los trabajos que se han realizado en el ámbito laboral se encuentra el estudio del concepto de Liderazgo en diferentes entornos sociales y con diferente población (Camarillo Padrón, 2004; Peñaloza Sánchez, 2004).

En el sector público se ha utilizado la técnica para identificar actitudes o comportamientos, como en el trabajo realizado por Ramos López, 2005.

Para el presente estudio se utiliza la técnica de redes semántica naturales propuesta por Reyes Lagunes (op. cit.), ya que de acuerdo a la autora ofrece una gran posibilidad de aplicaciones debido a su amplia versatilidad de aplicación y uso, además de que ha demostrado que suple de alguna forma las carencias y dificultades que presentan otros métodos utilizados con la misma finalidad, dejando abierta la posibilidad de realizar comparaciones por grupos, permitiendo analizar de manera más específica y objetiva la información que se obtenga.

Pasos para la aplicación e interpretación de la Técnica

1. Identificar claramente el objetivo de la red:
 - a) Conocer el significado psicológico de uno o varios conceptos.
 - b) Identificar aquellas conductas o indicadores que la población meta considera pertenecen al constructo de interés.
2. Identificar los estímulos a utilizar que pueden ser de tres diferentes modalidades:
 - a) Palabras de interés (por ejemplo: familia, padre, papá).
 - b) Definición teórica del constructo (por ejemplo: definición de asertividad).
 - c) Constructos de Roles (por ejemplo: yo como jefe).
3. Aplicación. Solicitar al sujeto que realice dos tareas fundamentales.
 - a) Definir con la mejor claridad y precisión al estímulo que se les presenta, mediante el uso de cómo mínimo 5 palabras sueltas (verbos, adverbios, sustantivos, adjetivos, etc. sin utilizar artículos o preposiciones) que consideren están relacionados con éste.
 - b) Una vez realizada esta tarea se solicita que cada sujeto lea sus definidoras y le asignen números en función de relación, importancia o cercanía que consideren tienen para el estímulo, esto es, indicándoles marquen con el número 1 a la palabra más cercana o relacionada con el estímulo, con el 2 a la que le sigue en importancia y así sucesivamente hasta terminar de jerarquizar cada una de las palabras producidas.

Aunque no se les especifica el tiempo para realizar la tarea se otorgan tres minutos para producir las definidoras, después de lo cual se les indica inician la jerarquización que toma aproximadamente un minuto; después del cual se informa deben pasar al siguiente estímulo.
4. Análisis de información: los datos pueden ser registrados en una hoja de captura manual para redes semánticas o a través de programas tales como DBASE, EXCEL, o SPSS.

5. Calificación:

- a) *Valor J.* (Riqueza de la Red) es cambiado por Reyes Lagunes por TR (Tamaño de la Red).
- b) *Valor M.* (Peso Semántico) lo cambia por PS (Peso Semántico). El cual se obtiene a través de la suma de la ponderación de la frecuencia por la jerarquización asignada por el grupo; donde los unos (más cercano) son multiplicados por 10, los 2 por 9, los 3 por 8, y así hasta llegar al ordenamiento 10 que es multiplicado por 1.
- c) *Conjunto SAM.* (Definidoras con PS más alto) lo cambia a NR (Núcleo de la Red). Los elementos que representan al estímulo se delimitan a través del punto de quiebre (Scree Test) propuesto por Catell (1952) para el análisis factorial. Se requiere graficar los pesos semánticos en forma descendiente y hacer el corte cuando la pendiente de la curva adquiera su carácter asintótico con relación al eje de las X's.
- d) *FMG.* (Asignación de 100% al peso semántico más alto) lo cambia por DSC (Distancia Semántica Cuantitativa). Se obtiene asignándole a la definidora con peso semántico más alto el 100% y produciendo los siguientes valores a través de una regla de tres simple a partir de ese valor.
- e) *ICG.* (Índice de Consenso Grupal). Este es incluido; el cual se obtendrá a través del porcentaje total de las definidoras en las que concuerdan los sujetos de los diversos grupos estudiados.
- f) *CA* (Carga Afectiva). También es incluido; se clasifican las definidoras como positivas, negativas o descriptivas. El análisis de las frecuencias nos puede indicar que tipo de evaluación predomina en el concepto estudiado pero se debe establecer su significatividad a través de la prueba X^2 .

Se considera que la técnica de Redes Semántica Naturales proporcionará información confiable y concisa sobre el significado psicológico que los trabajadores de la STPS dan a las competencias establecidas por los directivos de la misma.

CAPITULO 5

5. MÉTODO

5.1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN

El presente estudio se realizó con el fin de redefinir las Competencias Institucionales de la STPS, tomando en cuenta el significado psicológico que se obtuvo por los trabajadores a través de la Técnica de Redes Semánticas Naturales, proporcionando a la STPS y en especial al área de Recursos Humanos interesada en el Modelo de Competencias, las bases adecuadas para la implementación de dicho modelo en la organización, como una alternativa para la Administración de Recursos Humanos.

El objetivo del Modelo de Competencias en el área de recursos humanos es identificar y potencializar los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y destrezas del trabajador. En el sector gobierno la STPS es una dependencia encargada de regular las relaciones entre los sectores productivos a través del diseño de diversas estrategias que optimicen el desempeño de los trabajadores y la competitividad de las empresas.

En el marco de la Nueva Cultura Laboral la STPS es pionera en implementar el Modelo de Competencias en el área de recursos humanos con la finalidad de promover entre sus trabajadores la importancia de optimizar sus habilidades y conocimientos en el desempeño de sus labores, llevándolos a un desarrollo profesional y personal.

Por otra parte, la técnica se aplica en la Psicología Laboral partiendo de la premisa de que una organización funciona como un sistema que cuenta con su propia cultura, permitiendo al trabajador formarse sus ideologías y creencias respecto a las actividades que desempeña, dónde es responsabilidad del Psicólogo especialista en esta área estudiar y analizar los procesos psicológicos del individuo en el ambiente laboral.

A partir de la información revisada, se determinan los siguientes objetivos:

- Obtener el significado psicológico de las competencias institucionales de la STPS para redefinir las mismas.
- Encontrar diferencias entre la definición establecida por la STPS y lo encontrado en el presente estudio.
- Hacer una comparación entre las definidoras dadas por los trabajadores a nivel operativo y mando medio.
- Hacer una comparación entre las definidoras dadas por los hombres y las mujeres.

5.2. SUJETOS

Para la realización del presente estudio se utilizó la población de la STPS, específicamente de la Dirección General de Desarrollo Humano; seleccionando la muestra de forma no probabilística donde el procedimiento de selección se hizo de forma informal y arbitraria; es una muestra por cuota, ya que se eligieron por estrato 50 sujetos a nivel operativo y 50 a nivel mando medio.

5.3. MATERIALES E INSTRUMENTOS

Lápices

Como instrumento se utilizó un formato con la Técnica de Redes Semánticas Naturales que contenía las competencias que la STPS maneja como Institucionales, sirviendo de estímulo para obtener el significado psicológico por parte de los trabajadores (ver anexo 1).

5.4. TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio es no experimental, iniciando como exploratorio porque se conoce poca información sobre el tema del Modelo de Competencias en el Sector Gobierno, llegando a un tipo de estudio correlacional para conocer la relación existente entre la definición establecida de cada Competencia Institucional y el significado psicológico que los trabajadores de la STPS proporcionaron.

5.5. VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Definición de las Competencias Institucionales de la Organización.

Definición Conceptual:

Competencia. “Una característica subyacente de un individuo que está estrechamente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación” (Alles, 1999).

La definición conceptual de las competencias que la STPS maneja como institucionales es:

- Competitividad: Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.
- Comunicación: Es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto (Keith, Newstron, 1999).

Otra definición de comunicación hace referencia al proceso que consiste en transmitir información y significado. La verdadera comunicación ocurre solo cuando todas las partes que participan en el proceso entienden el mensaje (información) desde el mismo punto de vista (significado) (Lussier, Achua, 1999).

- Productividad: Es el índice que se deriva de la comparación entre unidades de producción y unidades de insumos, con base, por lo general, en una norma predeterminada. La productividad se eleva cuando es posible generar más productos con igual cantidad de insumos o generar la misma cantidad de productos con menos insumos (Newstron, 1999).

La productividad es la relación entre los insumos consumidos (horas de trabajo, materias primas, dinero, maquinaria, etc.) y la producción obtenida (cantidad y calidad de bienes y servicios) (Newstron, 1999).

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente (Alles, 2000).

De acuerdo al artículo de “Conceptos Modernos de Productividad” de la Dra. Esperanza Carballal del Río (2006), para la Agencia Europea de Productividad (EPA), es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que ya existe. Está basada sobre la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia del progreso humano.

- Servicio: Horovitz, 1991 (citado en Ramos López, 2005), lo define como un conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. Es algo que va más allá de la amabilidad y gentileza.

Para Cobra, 1991, el servicio es una mercancía comercializable aisladamente; o sea, un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra, pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes.

- Identidad Institucional: es una condición de existencia para la organización y como tal es autosuficiente de manera que no incluye la necesidad de adaptación, educación o cambio.

La Identidad Corporativa es la auto presentación de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión (Cress, 1991).

- Liderazgo: es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas (Comportamiento humano en el trabajo).

Es alcanzar algo por conducto de otra gente lo que no hubiera sucedido si uno no estuviera allí. En el mundo de hoy eso significa menos y menos órdenes y control, y más y más cambio de mentalidad de la gente, y con ello modificar la forma en que se conduce. En la actualidad, el liderazgo es ser capaz de movilizar ideas y valores que energizan a la gente (Newstron, 1999).

Definición Operacional

Competencia Institucional. Es aquella competencia que todo trabajador que labore en la STPS debe tener, estas son:

- Competitividad: Capacidad para desempeñarse ante los retos de trabajo con satisfacción y deseo de logro.
- Comunicación: Capacidad de transmitir la información a todos los niveles de la dependencia de forma oportuna y veraz.
- Productividad: Capacidad para cumplir compromisos acordados optimizando recursos exitosamente.
- Servicio: Capacidad de satisfacer y exceder las necesidades del cliente, encontrando soluciones personalizadas a sus requerimientos
- Identidad Institucional: Capacidad para asumir como propias la misión, visión, objetivos y valores de la dependencia.
- Liderazgo: Capacidad para determinar el rumbo de la dependencia, así como la forma en que diseña, implanta y evalúa el proceso de mejora y la cultura del trabajo deseado.

VARIABLE DEPENDIENTE: Significado Psicológico

Definición Conceptual.

Significado Psicológico: unidad fundamental de la organización cognoscitiva, compuesta de elementos afectivos y conocimientos, que crean un código subjetivo de reacción y reflejan la imagen del universo que tiene la persona y su cultura subjetiva (Szalay y Bryson, 1974, citado en Revista de Psicología Social 1993).

Definición Operacional.

Significado Psicológico: Conceptos obtenidos a través de la aplicación de la TRSN a los sujetos seleccionados.

VARIABLE CLASIFICATORIA: Nivel Jerárquico

Definición Conceptual

Nivel Jerárquico: clasificación de las funciones, dignidades, poderes en un grupo social, de acuerdo con una relación de subordinación y de importancia respectiva (Diccionario Larousse)

Definición Operacional

En el nivel jerárquico se tomaron en cuenta dos rangos 1) nivel operativo: que por las características de sus actividades tienen responsabilidad de operar de forma metódica dependiendo de la supervisión de un mando medio; 2) Nivel Mando Medio: las características de sus actividades tienen la responsabilidad de supervisar, dirigir y controlar de forma adecuada los recursos de la organización.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS

SEXO

Definición Conceptual: distinción fundamental de los organismos de una especie determinada que los divide en hombres y mujeres (Diccionario de Psicología, 1987).

Definición Operacional: la muestra está conformada por 53 hombres y 47 mujeres.

EDAD

Definición Conceptual: período transcurrido desde el nacimiento hasta una fecha o tiempo determinado (Diccionario de Psicología, 1987).

Definición Operacional: la edad de los sujetos se encuentra en un rango de 20 a 55 años.

ESCOLARIDAD

Definición Conceptual: Nivel de estudios académicos de una persona (Diccionario de Psicología, 1987).

Definición Operacional: para el presente estudio se tomó en cuenta a sujetos que tengan una escolaridad de nivel medio y medio superior.

5.6. PROCEDIMIENTO

1. Elaboración del cuestionario que contiene las palabras estímulo (6 Competencias Institucionales de la STPS).
2. La aplicación de dicho cuestionario se realizó reuniendo a la gente en un aula de capacitación de la Secretaría, dando las siguientes indicaciones:

Se indicó a los sujetos que se iba a proporcionar un cuestionario que requería de dos tareas fundamentales:

Instrucciones: Al leer cada uno de los siguientes estímulos escribe como mínimo cinco palabras sueltas, como verbos, adverbios, sustantivos, adjetivos, etc., que consideres están relacionados con este. No utilices artículos o preposiciones.

Una vez realizada esta tarea ordena del 1 al 5 las palabras de acuerdo a la importancia, relación o cercanía que consideres tiene con el estímulo.

3. Captura de la información en hojas de Excel para el análisis de datos.
4. Análisis de datos de acuerdo a la Técnica de Reyes Lagunes (ver capítulo 4).

CAPITULO 6

6. RESULTADOS

En este capítulo se hará la presentación de los resultados obtenidos. En primer lugar se exponen los datos obtenidos por todos los sujetos. Posteriormente se hace una comparación de resultados entre los niveles Operativos y Mandos Medios y por último una comparación entre hombres y mujeres.

Tabla 1. TR y NR de Mandos Medios y Operativos

Estímulo	Mandos Medios		Operativos	
	TR	NR	TR	NR
Competitividad	120	36	110	45
Comunicación	143	46	132	47
Productividad	112	35	116	37
Servicio	112	38	106	36
Identidad Institucional	119	41	120	37
Liderazgo	120	41	131	37

Como se puede ver en la Tabla 1. el Tamaño de Red (TR) es superior en los Mandos Medios para tres de las seis palabras estímulo (Competitividad, Comunicación y Servicio); teniendo un Núcleo de Red (NR) menor que en Operativos.

Así mismo, en las tres palabras estímulo donde el TR de los Mandos Medios es menor, el NR es mayor (Productividad, Identidad Institucional y Liderazgo).

Lo que nos indica que cuando el NR es mayor, las definidoras se van alejando cada vez del concepto a definir.

6.1 CLASIFICACIÓN POR NIVELES

Tabla 2. PS y DSC de Operativos y Mandos Medios para el estímulo Competitividad.

Definidora	Operativos		Definidora	Mandos Medios	
	PS	DSC		PS	DSC
Calidad	125	100.00	Eficiencia	108	100.00
Eficiencia	103	82.40	Capacitación	88	81.48
Esfuerzo	101	80.80	Conocimiento	83	76.85
Capacidad	83	66.40	Esfuerzo	76	70.37
Trabajo	80	64.00	Capacidad	74	68.52
Competente	60	48.00	Calidad	73	67.59
Eficacia	57	45.60	Trabajo	64	59.26
Mejora Continua	49	39.20	Compromiso	64	59.26
Actitud	42	33.60	Liderazgo	63	58.33
Liderazgo	40	32.00	Competencia	58	53.70
Productivo	37	29.60	Eficacia	51	47.22
Compromiso	34	27.20	Preparación	50	46.30
Conocimiento	34	27.20	Mejorar	40	37.04
Capacitación	33	26.40	Desempeño	36	33.33
Responsable	31	24.80	Experiencia	27	25.00

En la Tabla 2. se observa que los niveles Operativos y Mandos Medios para el estímulo Competitividad coincidieron en 10 definidoras: Calidad, Eficiencia, Esfuerzo, Capacidad, Trabajo, Eficacia, Liderazgo, Compromiso, Conocimiento y Capacitación.

En la definidora Eficiencia se encontró mayor relación entre Operativos (primer lugar) y Mandos Medios, (segundo lugar).

Se presentaron diferencias en cuanto al Peso Semántico de la definidora, por ejemplo, para Operativos Calidad se encontró en primer lugar con la DSC más elevada (100%) mientras que para Mandos Medios se encontró en sexto lugar con una DSC de 67.59%. Para la definidora Capacitación en los Operativos se encontró una DSC de 26.40% mientras que los Mandos Medios asignaron una DSC de 81.84%.

Así mismo, para la definidora Conocimiento los Operativos asignaron una DSC de 27.20%, mientras que en los Mandos Medios fue de 76.85%.

De lo anterior, la definición que proporcionaron tanto Operativos como Mandos Medios para la competencia Competitividad, es la:

“Capacidad y compromiso para realizar un trabajo con calidad, eficiencia y esfuerzo a través de la capacitación y del conocimiento”.

Tabla 3. PS y DSC de Operativos y Mandos Medios para el estímulo Comunicación.

Definidora	Operativos		Definidora	Mandos Medios	
	PS	DSC		PS	DSC
Clara	71	100	Clara	118	100
Diálogo	65	91.55	Oportuna	83	70.34
Entender	57	80.28	Diálogo	58	59.15
Hablar	55	77.46	Escuchar	56	47.46
Lenguaje	53	74.65	Retroalimentación	47	39.83
Oportuna	48	67.61	Entender	44	37.29
Objetiva	46	64.79	Hablar	42	35.59
Precisa	44	61.97	Fluida	42	35.59
Relación	39	54.93	Medios	40	33.90
Directa	38	53.52	Escrita	38	32.20
Conocimiento	36	50.70	Veraz	33	27.97
Información	34	47.98	Objetiva	29	24.58
Sincera	34	47.89	Verbal	27	22.88
Equipo	31	43.66	Precisa	26	22.03
Comprensión	30	42.25	Personas	25	21.19

La Tabla 3. indica que los niveles Operativos y Mandos Medios para el estímulo Comunicación coincidieron en 7 definidoras: Clara, Diálogo, Entender, Hablar, Oportuna, Objetiva y Precisa.

De las 7 definidoras donde coincidieron, Clara se encontró en primer lugar con una DSC (100%), mientras que Precisa en último lugar con una DSC de 61.97% para Operativos y 22.03% para Mandos Medios

Para la definidora Objetiva en los Operativos se encontró una DSC de 64.79% mientras que los Mandos Medios asignaron una DSC de 24.58%.

De lo anterior, la definición que proporcionaron tanto Operativos como Mandos Medios para la competencia Comunicación, es:

“Hablar de forma clara y objetiva genera un diálogo que permite comunicarse y entender de manera precisa y oportuna “.

Tabla 4. PS y DSC de Operativos y Mandos Medios para el estímulo Productividad.

Definidora	Operativos		Definidora	Mandos Medios	
	PS	DSC		PS	DSC
Calidad	176	100.00	Eficiencia	287	100.00
Eficiencia	156	88.64	Calidad	145	50.52
Trabajo	71	40.34	Trabajo	122	42.51
Capacitación	54	30.68	Resultados	71	24.74
Competitividad	51	28.98	Satisfacción	49	17.07
Creatividad	46	26.14	Compromiso	46	16.03
Efectividad	44	25.00	Mejora	43	14.98
Resultados	43	24.43	Tiempo	40	13.94
Beneficio	40	22.73	Cantidad	40	13.94
Rapidez	39	22.16	Esfuerzo	34	11.85
Tiempo	39	22.16	Rapidez	32	11.15
Compromiso	35	19.89	Logro	32	11.15
Constante	31	17.61	Liderazgo	26	9.06
Esfuerzo	31	17.61	Medir	23	8.01
Satisfacción	31	17.61	Trabajo En Equipo	21	7.32

La Tabla 4. muestra que los niveles Operativos y Mandos Medios para el estímulo Productividad coincidieron en 9 definidoras: Calidad, Eficiencia, Trabajo, Resultados, Rapidez, Tiempo, Compromiso, Esfuerzo y Satisfacción.

Para el estímulo Productividad en los Operativos el PS más alto fue de 176, mientras que en Mandos Medios fue de 287, existiendo una diferencia de 111.

Las definidoras Calidad y Eficiencia obtuvieron el DSC más alta en ambos grupos, para Operativos Calidad (100%) y Eficiencia (88.64%) , para Mandos Medios Eficiencia (100%) y Calidad (50.52%).

De lo anterior, la definición que proporcionaron tanto Operativos como Mandos Medios para la competencia Productividad, es:

“Realizar un trabajo con eficiencia, calidad y compromiso que lleve a la satisfacción y entrega de resultados en tiempo”.

Tabla 5. PS y DSC de Operativos y Mandos Medios para el estímulo Servicio.

Definidora	Operativos		Definidora	Mandos Medios	
	PS	DSC		PS	DSC
Calidad	219	100.00	Calidad	202	100.00
Rapidez	116	52.97	Eficiente	139	68.81
Eficiente	159	72.60	Actitud	84	41.58
Atención	78	35.62	Atención	66	32.67
Amabilidad	67	30.59	Satisfacción	64	31.68
Actitud	59	26.94	Oportuno	62	30.69
Oportuno	49	22.37	Cliente	62	30.69
Disposición	43	19.63	Amabilidad	60	29.70
Satisfacción	38	17.35	Honesto	57	28.22
Responsable	36	16.44	Disposición	50	24.75
Compromiso	35	15.98	Compromiso	36	17.82
Mejora	34	15.53	Cordial	33	16.34
Conocimiento	34	15.53	Ayuda	33	16.34
Puntualidad	27	12.33	Bueno	32	15.84
Excelente	26	11.87	Calidez	29	14.36

En la Tabla 5. se observa que los niveles Operativos y Mandos Medios para el estímulo Servicio coincidieron en 9 definidoras: Calidad, Eficiente, Atención, Amabilidad, Actitud, Oportuno, Disposición Satisfacción y Compromiso.

De las 9 definidoras donde coincidieron, Calidad se encontró en primer lugar con una DSC (100%), mientras que Compromiso en último lugar con una DSC de 15.98% para Operativos y 17.82% para Mandos Medios.

Es importante mencionar que para Operativos se encontró en segundo lugar la Definidora Rapidez con una DSC de 52.97%, definidora no encontrada en los Mandos Medios.

De lo anterior, la definición que proporcionaron tanto Operativos como Mandos Medios para la competencia Servicio, es:

“Actitud de atención, disposición y amabilidad con el objetivo de lograr la satisfacción de un servicio eficiente, oportuno y de calidad”.

Tabla 6. PS y DSC de Operativos y Mandos Medios para el estímulo Identidad Institucional.

Definidora	Operativos		Definidora	Mandos Medios	
	PS	DSC		PS	DSC
Pertenencia	86	100.00	Compromiso	143	100.00
Compromiso	75	87.21	Identificación	80	55.94
Orgullo	68	79.07	Pertenencia	74	51.75
Lealtad	63	73.26	Honestidad	63	44.06
Identificación	62	72.09	Misión	59	41.26
Actitud	49	56.98	Responsabilidad	58	40.56
Responsabilidad	48	55.81	Visión	55	38.46
Camiseta	46	53.49	Objetivos	52	36.36
Objetivos	39	45.35	Servicio	50	34.97
Trabajo	38	44.19	Orgullo	49	34.27
Equipo	35	40.70	Respeto	45	31.47
Integración	31	36.05	Actitud	41	28.67
Honestidad	31	36.05	Trabajo	37	25.87
Servicio	27	31.40	Camiseta	37	25.87
Conocimiento	26	30.23	Conocimiento	32	22.38

En la Tabla 6. se observa que los niveles Operativos y Mandos Medios para el estímulo Identidad Institucional coincidieron en 12 definidoras: Pertenencia, Compromiso, Orgullo, Identificación, Actitud, Responsabilidad, Camiseta, Objetivos, Trabajo, Honestidad, Servicio y Conocimiento.

En la definidora Compromiso se encontró mayor relación entre Mandos Medios (primer lugar) y Operativos (segundo lugar).

Se presentaron diferencias en cuanto al Peso Semántico de las definidoras, por ejemplo, para Operativos Pertenencia se encontró en primer lugar con la DSC más elevada (100%) mientras que para Mandos Medios se encontró en tercer lugar con una DSC de 51.75%.

La definidora Identificación se encontró en segundo lugar (DSC 55.94%) para los Mandos Medios, mientras que para los operativos en el quinto lugar (DSC 72.09%).

Así mismo, para la definidora Camiseta los Operativos asignaron una DSC de 53.49%, mientras que en los Mandos Medios fue de 25.87%.

De lo anterior, la definición que proporcionaron tanto Operativos como Mandos Medios para la competencia Identidad Institucional:

“Es el sentido de pertenencia, compromiso e identificación con los objetivos, prestando un servicio con orgullo y responsabilidad”.

Tabla 7. PS y DSC de Operativos y Mandos Medios para el estímulo Liderazgo.

Definidora	Operativos		Definidora	Mandos Medios	
	PS	DSC		PS	DSC
Dirigir	89	100.00	Comunicación	121	100.00
Comunicación	78	87.64	Dirigir	11	91.74
Conocimiento	55	61.80	Responsabilidad	90	74.38
Compromiso	52	58.43	Conocimiento	65	53.72
Guía	47	52.81	Decisión	58	47.93
Responsabilidad	43	48.31	Don De Mando	57	47.11
Actitud	40	44.94	Planeación	45	37.19
Don De Mando	39	43.82	Honestidad	44	36.36
Objetivos	37	41.57	Compromiso	44	36.36
Planeación	36	40.45	Actitud	40	33.06
Capacidad	36	40.45	Capacidad	38	31.40
Jefe	35	39.33	Trabajo En Equipo	36	29.75
Confianza	33	37.08	Objetivos	36	29.75
Competitivo	33	37.08	Integración	34	28.10
Equipo	32	35.96	Enseñar	30	24.79

La Tabla 7 muestra que los niveles Operativos y Mandos Medios para el estímulo Liderazgo coincidieron en 10 definidoras: Dirigir, Comunicación, Conocimiento, Compromiso, Responsabilidad, Actitud, Don de Mando, Objetivos Planeación y Capacidad.

Las definidoras Dirigir y Comunicación tuvieron mayor relación en ambos grupos. Para Dirigir los Operativos asignaron un DSC de 100.00% y los Mandos Medios un 91.74%; para Comunicación el DSC fue de 100.00% en Mandos Medios y de 87.64% en Operativos.

Así mismo, para ambos grupos la definidora con menos DSC en la que coincidieron fue Capacidad; para Operativos 40.45% y para Mandos Medios 31.40%.

De lo anterior, la definición que proporcionaron tanto Operativos como Mandos Medios para la competencia Liderazgo:

“Es la capacidad de dirigir con responsabilidad y compromiso a través de la planeación y establecimiento de objetivos teniendo como base la comunicación y el conocimiento”.

Así mismo, para una mayor riqueza de los datos obtenidos se realizó una comparación entre Hombres y Mujeres encontrando los siguientes resultados.

6.2. CLASIFICACIÓN POR SEXO

Tabla 8. TR y NR de Hombres y Mujeres.

Definidora Estímulo	Hombres		Mujeres	
	TR	NR	TR	NR
Competitividad	116	48	89	40
Comunicación	136	51	126	39
Productividad	123	45	92	16
Servicio	108	40	95	19
Identidad Institucional	109	43	112	37
Liderazgo	134	45	115	40

Como se puede ver en la Tabla 8, el Tamaño de Red (TR) es superior en los Hombres en cinco de las seis palabras estímulo (Competitividad, Comunicación, Productividad, Servicio y Liderazgo); teniendo un Núcleo de Red (NR) superior al grupo de las Mujeres para todas las palabras estímulo.

Tabla 9. PS y DSC de Hombres y Mujeres para el estímulo Competitividad.

Definidora	Hombres		Definidora	Mujeres	
	PS	DSC		PS	DSC
Eficiencia	103	100.00	Eficiencia	148	100.00
Calidad	97	94.17	Esfuerzo	100	67.57
Capacidad	83	80.58	Calidad	95	64.19
Esfuerzo	79	76.70	Capacidad	84	56.76
Eficaz	75	72.82	Trabajo	80	54.05
Trabajo	73	70.87	Capacitación	78	52.70
Liderazgo	64	62.14	Conocimiento	61	41.22
Mejora Continua	63	61.17	Preparación	56	37.84
Conocimiento	56	54.37	Competencia	56	37.84
Compromiso	45	43.69	Compromiso	53	35.81
Capacitación	43	41.75	Liderazgo	39	26.35
Competencia	42	40.78	Inteligencia	36	24.32
Productivo	34	33.01	Responsabilidad	35	23.65
Oportunidad	33	32.04	Desempeño	34	22.97
Profesional	32	31.07	Productivo	33	22.30

Como se puede observar en la Tabla 9, el grupo Hombres y Mujeres en el estímulo Competitividad coincidieron en 11 definidoras: Eficiencia, Calidad, capacidad, Esfuerzo, Trabajo, Liderazgo, Conocimiento, Compromiso, Capacitación, Competencias y Productivo.

Ambos grupos coincidieron en las primeras 4 definidoras pero con diferente Distancia Semántica Cuántica.

Se presentaron diferencias en cuanto a la Distancia Semántica Cuántica en la definidora Liderazgo, los Hombres asignaron un valor de 62.14% y las Mujeres de 26.35%.

Así mismo, para la definidora Productivo los Hombres asignaron una DSC de 33.01%, mientras que en las Mujeres fue de 22.30%.

Tabla 10. PS y DSC de Hombres y Mujeres para el estímulo Comunicación.

Definidora	Hombres		Definidora	Mujeres	
	PS	DSC		PS	DSC
Clara	148	100.00	Entender	68	100.00
Diálogo	81	54.73	Clara	65	95.59
Oportuna	71	47.97	Escuchar	64	94.12
Objetiva	53	35.81	Oportuna	60	88.24
Precisa	47	31.76	Hablar	53	77.94
Lenguaje	46	31.08	Veraz	44	64.71
Hablar	44	29.73	Equipo	41	60.29
Conocimiento	39	26.35	Respeto	40	58.82
Relacionarse	35	23.65	Relacionarse	40	58.82
Personas	35	23.65	Fluida	40	58.82
Retroalimentación	33	22.30	Retroalimentación	39	57.35
Expresión	33	22.30	Información	39	57.35
Entender	33	22.30	Eficiente	35	51.47
Medio	31	20.95	Escrita	32	47.06
Directa	30	20.27	Comprensión	30	44.12

En la Tabla 10, se observa que en el estímulo Comunicación, el grupo de Hombres y Mujeres coincidieron en 6 definidoras: Clara, Oportuna, Hablar, Relacionarse, Retroalimentación y Entender.

Para ambos grupos la definidora de mayor relación es Clara, los Hombres asignaron un DSC de 100.00% mientras que las Mujeres de 95.59%.

Se presentaron diferencias en cuanto a la Distancia Semántica Cuántica en la definidora Entender, los Hombres asignaron un valor de 22.30% y las Mujeres de 100.00%.

Tabla 11. PS y DSC de Hombres y Mujeres para el estímulo Productividad.

Definidora	Hombres		Definidora	Mujeres	
	PS	DSC		PS	DSC
Calidad	158	100.00	Eficiencia	271	100.00
Trabajo	155	98.10	Calidad	163	60.15
Eficiencia	124	78.48	Trabajo	79	29.15
Eficacia	82	51.90	Resultados	70	25.83
Mejorar	58	36.71	Rapidez	57	21.03
Resultados	52	32.91	Compromiso	55	20.30
Tiempo	46	29.11	Satisfacción	47	17.34
Satisfacción	42	26.58	Tiempo	46	16.97
Efectiva	39	24.68	Competitividad	42	15.50
Esfuerzo	34	21.52	Constante	33	12.18
Medir	33	20.89	Mejorar	31	11.44
Logro	32	20.25	Esfuerzo	31	11.44
Cantidad	32	20.25	Cantidad	30	11.07
Capacitación	28	17.72	Creatividad	27	9.96
Desarrollo	27	17.09	Capacitación	26	9.59

En la Tabla 11, se observa que para el estímulo Productividad, Hombres y Mujeres coincidieron en 10 definidoras: Calidad, Trabajo, Eficiencia, Mejorar, Resultados, Tiempo, Satisfacción, Esfuerzo, Cantidad y Capacitación.

Ambos grupos coincidieron en las primeras 3 definidoras pero con diferente Distancia Semántica Cuántica.

Las dos últimas definidoras donde coincidieron fueron: Cantidad y Capacitación.

Tabla 12. PS y DSC de Hombres y Mujeres para el estímulo Servicio.

Definidora	Hombres		Definidora	Mujeres	
	PS	DSC		PS	DSC
Calidad	205	100.00	Calidad	216	100.00
Eficaz	97	47.32	Eficiencia	153	70.83
Atención	91	44.39	Rápido	79	36.57
Actitud	89	43.41	Atención	73	33.80
Satisfacción	79	38.54	Honestidad	64	29.63
Rápido	79	38.54	Amabilidad	63	29.17
Oportuno	68	33.17	Disposición	61	28.24
Cliente	68	33.17	Actitud	54	25.00
Eficiencia	68	32.20	Oportuno	50	23.15
Amabilidad	64	31.22	Excelente	44	20.37
Disposición	52	25.67	Conocimiento	34	15.74
Compromiso	45	21.95	Tiempo	33	15.28
Honestidad	42	20.49	Puntualidad	27	12.50
Responsable	33	16.10	Compromiso	26	12.04
Mejora	30	14.63	Calidez	26	12.04

En la Tabla 12, se observa que en el estímulo Servicio, Hombres y Mujeres coincidieron en 10 definidoras: Calidad, Atención, Actitud, Rápido, Oportuno, Eficiencia, Amabilidad, Disposición, Compromiso y Honestidad.

Ambos grupos coincidieron en la primer definidora Calidad con una Distancia Semántica Cuántica de 100.00%.

Se presentaron diferencias en cuanto a la Distancia Semántica Cuántica en la definidora Eficiencia, los Hombres asignaron un valor de 32.20 y las Mujeres de 70.83%.

Tabla 13. PS y DSC de Hombres y Mujeres para el estímulo Identidad Institucional.

Definidora	Hombres		Definidora	Mujeres	
	PS	DSC		PS	DSC
Compromiso	119	100.00	Compromiso	109	100.00
Pertenencia	92	77.31	Pertenencia	77	70.64
Trabajo	82	68.91	Identificación	72	66.06
Identificación	70	58.82	Honestidad	70	64.22
Misión	52	43.70	Orgullo	67	61.47
Lealtad	52	43.70	Responsabilidad	64	58.72
Objetivos	51	42.86	Camiseta	55	50.46
Orgullo	50	42.02	Actitud	52	47.71
Responsabilidad	42	35.29	Valores	43	39.45
Visión	41	34.45	Lealtad	42	38.53
Institucional	41	34.45	Servicio	40	36.70
Actitud	38	31.93	Objetivos	40	36.70
Servicio	37	31.09	Visión	34	31.19
Participación	35	29.41	Misión	32	29.36
Conocimiento	34	28.57	Equipo	31	28.44

En la Tabla 13, se observa que Hombres y Mujeres coincidieron en 11 definidoras para el estímulo Identidad Institucional: Compromiso, Pertenencia, Identificación, Misión, Lealtad, Objetivos, Orgullo, Responsabilidad, Visión, Actitud y Servicio.

Ambos grupos coincidieron en las primeras 2 definidoras: Compromiso 100.00% para ambos grupos y Pertenencia con un DSC de 77.31% para los hombres y 70.64% para Mujeres.

Se presentaron diferencias en cuanto a la Distancia Semántica Cuántica en la definidora Misión, los Hombres asignaron un valor de 43.70% y las Mujeres de 29.36%.

Tabla 14. PS y DSC de Hombres y Mujeres para el estímulo Liderazgo.

Definidora	Hombres		Definidora	Mujeres	
	PS	DSC		PS	DSC
Dirigir	107	100.00	Comunicación	120	100.00
Responsabilidad	88	82.24	Dirigir	78	65.00
Comunicación	79	73.83	Conocimiento	72	60.00
Compromiso	66	61.68	Decisión	60	50.00
Objetivos	50	46.73	Actitud	59	49.17
Conocimiento	48	44.86	Don De Mando	57	47.50
Decisión	45	42.06	Responsabilidad	45	37.50
Don De Mando	39	36.45	Planeación	45	37.50
Planeación	36	33.64	Honestidad	43	35.83
Guía	32	29.91	Objetivos	39	32.50
Equipo	30	28.04	Competitividad	39	32.50
Ejemplo	30	28.04	Organización	36	30.00
Aptitud	30	28.04	Jefe	36	30.00
Actitud	30	28.04	Inteligencia	28	23.33
Orden	29	27.10	Guía	28	23.33

En la Tabla 14, se observa que Hombres y Mujeres coincidieron en 10 definidoras para el estímulo Liderazgo: Dirigir, Responsabilidad, Comunicación, Objetivos, Conocimiento, Decisión, Don de Mando, Planeación, Guía y Actitud.

Para ambos grupos las definidoras con mayor Distancia Semántica Cuántica fueron Dirigir y Comunicación, aunque con diferencias en la DSC.

Para la definidora Guía los Hombres asignaron una DSC de 29.91%, mientras que en las Mujeres fue de 23.33%.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

En el presente estudio se obtuvo el significado psicológico de las competencias Institucionales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Técnica de Redes Semánticas Naturales, el cual quedo de la siguiente forma:

- *Competitividad*: “Capacidad y compromiso para realizar un trabajo con calidad, eficiencia y esfuerzo a través de la capacitación y del conocimiento”.
- *Comunicación*: “Hablar de forma clara y objetiva genera un diálogo que permite comunicarse y entender de manera precisa y oportuna”.
- *Productividad*: “Realizar un trabajo con eficiencia, calidad y compromiso que lleve a la satisfacción y entrega de resultados en tiempo”.
- *Servicio*: “Actitud de atención, disposición y amabilidad con el objetivo de lograr la satisfacción de un servicio eficiente, oportuno y de calidad”.
- *Identidad Institucional*: “Es el sentido de pertenencia, compromiso e identificación con los objetivos, prestando un servicio con orgullo y responsabilidad”.
- *Liderazgo*: “Es la capacidad de dirigir con responsabilidad y compromiso a través de la planeación y establecimiento de objetivos teniendo como base la comunicación y el conocimiento”.

Con el objetivo de determinar las diferencias entre la definición establecida por la Institución y los resultados obtenidos en el presente estudio, a continuación se retoma la definición establecida por la Institución:

- *Competitividad*: “Capacidad para desempeñarse ante los retos de trabajo con satisfacción y deseo de logro”.
- *Comunicación*: “Capacidad de transmitir la información a todos los niveles de la dependencia de forma oportuna y veraz”.
- *Productividad*: “Capacidad para cumplir compromisos acordados optimizando recursos exitosamente”.
- *Servicio*: “Capacidad de satisfacer y exceder las necesidades del cliente, encontrando soluciones personalizadas a sus requerimientos”.
- *Identidad Institucional*: “Capacidad para asumir como propias la misión, visión, objetivos y valores de la dependencia”.
- *Liderazgo*: “Capacidad para determinar el rumbo de la dependencia, así como la forma en que diseña, implanta y evalúa el proceso de mejora y la cultura del trabajo deseado”.

Como se puede observar para las competencias de Competitividad y Productividad, la definición establecida por la Institución solo describe el concepto, y no especifica las habilidades y/o acciones que se requieren para ser “competitivo” y/o “productivo”, razón por la cual se considera que la definición obtenida al incluir conceptos como: calidad, eficiencia, capacitación y conocimiento, en el caso de Competitividad, agrega mayor riqueza en cuanto a uno de los primeros pasos para establecer un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, el cual, de acuerdo a Alles (2000) es la definición de las competencias; es decir, la información obtenida a través de la Técnica de Redes Semánticas Naturales indica las características y objetivos de cada competencia, así como lo necesario para acrecentar el nivel de la misma.

Al revisar los dos conceptos de Productividad se observa que ambos van encaminados a un mismo objetivo, sin embargo, se considera que la definición obtenida es más amplia al incluir conceptos tales como: eficiencia, calidad, compromiso y tiempo, lo que indica que los trabajadores están “conscientes e identificados” con la filosofía laboral de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

En la definición de Comunicación se observa una mayor similitud entre los conceptos, sin embargo, se considera que la definición obtenida incluye una parte esencial del proceso de comunicación, el cual refiere que el receptor entienda la información recibida. Lo que permite que se logre transmitir el mensaje así como el asegurarse que se esta comprendiendo el mismo, considerando que no basta con transmitir información sino que lo mas importante de la comunicación es que el receptor entienda el mensaje o información que se esta proporcionando. Lo anterior, de acuerdo a lo que explica Newstron (1999) al referirse al propósito de Comunicación: “su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo a lo previsto...”.

Para la competencia de Servicio se encontró que los trabajadores saben cuales son la habilidades que se requieren para demostrar la competencia al incluir en la definición conceptos tales como: atención, disposición, amabilidad, eficiente, oportuno y de calidad.

Los dos conceptos de Servicio, el establecido por la Institución y el encontrado en el presente estudio, tienen estrecha relación con la definición de Horovitz (1991) de Servicio: “...conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo...”, ya que siempre se va buscando la satisfacción del cliente, a través de las diversas acciones que se realizan para brindarle un servicio.

Se considera que la definición obtenida de Identidad Institucional es más amplia, ya que especifica actitudes necesarias para sentirse identificado con la organización. Estas actitudes de identificación se encuentran relacionadas con la definición de Cress (1991) de Identidad Corporativa, la cual indica que “...consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión...”.

En referencia a la competencia de Liderazgo se observa que la definición obtenida agrega características necesarias para ejercer un buen liderazgo (comunicación y conocimiento), logrando lo que indica Newstron (1999) “...es alcanzar algo por conducto de otra gente, lo que no hubiera sucedido si uno no estuviera allí. En el mundo de hoy eso significa menos y menos ordenes y control, y más y más cambio de mentalidad de la gente, y con ello modificar la forma en que se conduce...”.

En términos generales, se considera que las definiciones obtenidas son más completas, ya que incluyen las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes necesarias para el desarrollo de cada competencia, coincidiendo con lo que indica Cevallos en su Tesis (2002) La integración del Talento Humano, reconceptualización del proceso de selección bajo el esquema de competencias laborales: "...la persona que es competente puede proporcionar evidencia, es decir, mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes que le permiten contar con una base para el desempeño eficaz de una función productiva...".

Las 6 competencias Institucionales que tiene la STPS fueron producto de la implementación de un Sistema Integral de Administración y Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias (siadth.comp), el cual pretendía ser un modelo innovador dentro de la administración Pública Federal para el manejo de los recursos humanos; sin embargo, en el trayecto de la implementación del siadth.comp entro en vigor la Ley del Servicio Profesional de Carrera, la cual fue establecida a nivel Federal, por lo tanto la STPS esta obligada a seguir el modelo establecido en dicha Ley.

De acuerdo a lo anterior, se considera que la diferencia que se obtuvo en la redefinición de las competencias Institucionales se debe al cambio constante de modelos de administración que se manejan al interior de la Secretaría, ya que esta contaba con dos modelos de administración de sus recursos humanos:

1. El Sistema Integral de Administración y Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias (siadth.comp), que pretendía atraer una imagen confiable e innovadora con una firme cultura de calidad, lograr estándares de calidad, dignificación y eficacia del servicio y rediseño de procesos;
2. La Ley del Servicio Profesional de Carrera que tiene como objetivo atraer, retener y motivar a los mejores hombres y mujeres en el servicio público garantizando la objetividad en el ingreso, desarrollo y permanencia de los servidores públicos que cuenten con los conocimientos, actitudes y aptitudes requeridas para el desempeño de sus actividades; garantizar a la ciudadanía servicios y atención de calidad.

Una de razón por la cual la STPS pretendía implementar dos modelos al interior de la Dependencia, se debe a que los objetivos de dichos modelos son muy similares, y están enfocados a propiciar el desarrollo integral de los servidores públicos. Otra razón se debe a que la Ley del Servicio Profesional de carrera solo aplica a ciertos niveles dentro de la Administración Pública Federal (Enlace, Jefe de Departamento, Subdirector de Área, Director de Área, Director General Adjunto y Director General) dejando de lado al resto de trabajadores del nivel operativo.

La STPS, al querer implementar dos modelos de administración de sus recursos humanos, olvidó lo que indica Schein (1982) sobre una organización: "es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual", es decir, dentro de una misma empresa o institución no sería factible trabajar con dos modelos de administración del recurso humano.

Asimismo, la STPS no tomó en cuenta, que al seleccionar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos, la empresa debe tomar en cuenta no solo el tipo de negocio, productos, mercados, tecnología, grado de implantación, etc., sino también su propia cultura histórica y su proyección a futuro, ya que la gestión no puede plantearse en términos uniformes sino amoldables de alguna manera a los distintos hombres y a las distintas organizaciones.

Al respecto, Louart (1994) menciona que para definir los objetivos fundamentales de una Gestión de Recursos Humanos es preciso desarrollar una visión global y coherente de la organización, precisando de manera general sus propias finalidades, reagrupando las actividades que concurren en su realización así como el abanico de los recursos que se utilizan, tomando en cuenta que las personas son los recursos activos de la organización, a la vez que su trabajo constituye un factor de producción; por lo que su desarrollo, sus iniciativas y su potencial contribuyen activamente a la eficacia global de la organización.

La STPS al implementar el *siadth.comp* utilizó uno de los modelos más recientes en el ámbito de la Gestión de los Recursos Humanos, el de la gestión por competencias, el cual se ha convertido en una necesidad para el desarrollo competitivo de toda organización, ya que este modelo permite identificar las habilidades y conocimientos de las personas; así como aplicarlo a todas las áreas de la misma.

Revisando la estrategia que siguió la STPS para implementar su modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias (*siadth.comp*), se considera que dicha Institución siguió los pasos que define Alles (2000) para el desarrollo de un modelo de este tipo: definir misión y visión, definición de competencias por la máxima dirección, prueba de las competencias, validación de las competencias y diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Aunque la STPS, siguió los pasos que define Alles (op. cit.) para la implementación del modelo, olvido las características que esa misma autora menciona para implementar con éxito un sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias, las cuales son: el sistema debe ser aplicable y no teórico, comprensible por todos los integrantes de la organización, útil para la empresa, fiable, de fácil manejo y que en su conjunto permita el desarrollo profesional de las personas.

Se considera que el *siadth.com* no es de "fácil manejo" al incluir 6 competencias como institucionales, 2 de las cuales (Competitividad y Productividad) podrían definirse en una sola, y otra (Liderazgo) que podría no aplicar a todos los empleados, desde el momento en que su definición indica "... capacidad para determinar el rumbo de la empresa...".

Asimismo, al ser Competitividad y Productividad muy similares en su definición, no cumplen lo que indica Ordóñez (1996) sobre las características deseables de una competencia: independencia para que puedan ser aplicables en cualquier parte de la estructura; específicas: porque deben responder al proceso productivo de la empresa y localizables porque son los empleados las que las aportan.

Retomando datos relacionados con la técnica utilizada en el presente estudio, la Técnica de Redes Semánticas Naturales, se observa que dicha técnica surgió de diferentes modelos de redes semánticas, los cuales pretenden estudiar el significado psicológico en forma de redes, donde cada nodo corresponde a un concepto, siendo definido su significado por las relaciones que este guarda con los demás conceptos o nodos de la red.

Figuroa y Carrasco (1980) proponen el estudio de redes semánticas de forma natural, es decir, redes que fueran totalmente generadas por los sujetos, como lo que se realizó en el presente estudio al solicitarle directamente a los sujetos que generaran una lista de palabras definidores de un concepto, para después jerarquizarlas y hacer el análisis para redefinir los conceptos, es decir, las 6 competencias institucionales de la STPS.

La Técnica de Redes Semánticas Naturales genera resultados que son directamente de los sujetos, por ellos se ha ido consolidando como una de las más sólidas para el estudio del significado psicológico, el cual de acuerdo a Váldez (1998) es una unidad de estimulación en la producción de las conducta, sean individuales ó sociales, teniendo como aspectos básicos que el significado psicológico es algo que se instituye convencionalmente, que dice algo esencial de la cosa o del evento que no podría ser explicado por otro medio y que es capaz de producir conductas.

Se han realizado diversos trabajos dentro de la psicología utilizando la Técnica de Redes Semántica Naturales; algunos con la finalidad de conocer el significado de alguna palabra, otros para la elaboración de instrumentos o el estudio de conceptos y por último para la identificación de actitudes o comportamientos, por lo que se considera que el presente estudio generó información que podría servir para ampliar la utilización de la técnica dentro de la psicología laboral, ya que permite obtener los elementos específicos de la información que tienen los sujetos sobre la cultura organizacional.

Figuroa, González y Solís, 1981, (citado en Valdez, 1991) mencionan que la red total generada para un concepto en particular indica que: "Las redes determinan el significado de un concepto" y que entre mayor sea la red se podrá tener una mejor comprensión y conocimiento acerca de lo que para los sujetos significa la idea definida.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de la Técnica de Redes Semánticas Naturales, las diferencias significativas que se encontraron en el Tamaño de Red (TR) entre Mandos Medios y Operativos, nos indican que algunos estímulos son mejor comprendidos por cada nivel, por ejemplo para Mandos Medios el tamaño de red fue mayor en el estímulo Comunicación, Competitividad y Liderazgo, mientras que para Operativos el tamaño de red fue mayor para Comunicación, Liderazgo e Identidad Institucional.

De acuerdo a lo anterior se considera que las diferencias obtenidas se deben a que el personal a nivel Mando Medio tiene un mayor grado de responsabilidad y compromiso para determinar y tomar decisiones que dirijan el rumbo de la institución, mientras que el personal operativo genera una mayor identificación con la misma, ya que sus actividades y responsabilidades varían muy poco aunque se generen cambios administrativos y estratégicos dentro de la institución. Es decir, el personal de Mando Medio esta sujeto a cambios constantes de administración y formas de operación; mientras que el nivel operativo es el que genera mayor antigüedad, por lo que se mantiene casi de forma estática, funcionando como receptor y operador de las nuevas ideas y formas de administración.

Comparando los resultados en cuanto al tamaño de red de los conceptos entre hombres y mujeres, se observó que el tamaño de red para todos los estímulos es mayor en los hombres que en las mujeres, es decir, que los hombres tuvieron una mejor comprensión y conocimiento de los estímulos a definir. Al respecto, se encontró que aunque hubo diferencias en el tamaño de red para los estímulos de Comunicación y Liderazgo, dichos conceptos quedaron en los primeros lugares en ambos grupos.

SUGERENCIAS Y LIMITACIONES

Se considera que una limitante que afecto el resultado es el número de estímulos utilizados para obtener el significado psicológico de las competencias a través de la técnica de Redes Semánticas Naturales ya que la teoría indica utilizar como máximo 5 estímulos, y en el presente estudio se utilizaron 6 estímulos (competencias Institucionales de la STPS), por lo que se sugiere que en futuros estudios en los que se utilice la Técnica de Redes Semánticas Naturales se analicen las ventajas y desventajas de utilizar más de 5 estímulos.

Con la Técnica de Redes Semánticas Naturales, resultaría interesante estudiar cada uno de los conceptos de manera individual ampliando la riqueza de la red, lo que permitiría determinar la relación que existe entre la definición obtenida con dicha técnica y lo que indica la literatura. Así mismo, se observo que hubo la tendencia por los sujetos de enfocar las palabras generadas de la red hacia ámbitos fuera del que se estaba definiendo, por ejemplo, en Competitividad se encontraron definidoras que se relacionaban con una carrera o competencia deportiva, y en Comunicación, hacían referencia a medios de comunicación de todos los tipos.

Como se pudo observar, las competencias que la STPS maneja como Institucionales, no son aplicables a todos los niveles (por ejemplo Liderazgo) por lo que es importante que los psicólogos que están interesados en el área de recursos humanos contemplen que al implementar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias es necesario hacer un análisis de que competencias son necesarias de acuerdo a cada puesto.

En el presente estudio no se incluyó el factor de carga afectiva, (CA) especificado por Reyes Lagunes, porque los conceptos no implican aspectos emocionales, aunque se considera importante hacer el análisis de otras competencias donde influya la carga afectiva.

El presente estudio únicamente se limitó a la redefinición de las competencias de una institución (STPS), por lo que sería interesante realizar investigaciones que permitan dar seguimiento a la implementación y aplicación adecuada de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias en cada una de las diferentes áreas donde se involucra la administración de recursos humanos.

Se considera que si se realizará un estudio similar al presente en una empresa privada, los resultados obtenidos serían totalmente diferentes y la comparación entre ambos estudios podría arrojar conceptos totalmente diferentes a los encontrados en el presente estudio.

Por último, se considera importante mencionar que la definición de las competencias institucionales de la STPS obtenidas a través de la técnica de Redes Semánticas Naturales solo es aplicable para el momento en que fue realizado el presente estudio, ya que si en el presente año se realizará este mismo estudio, dichas definiciones podrían ser totalmente diferentes a lo que se encontró en el presente estudio, lo anterior debido a los constantes cambios de administración que sufren este tipo de instituciones.

REFERENCIAS

- Alles, M. (1999) **Elija al mejor. Como entrevistar por Competencias.** España Garnica.
- Alles, M. (2000) **Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias.** Edit. Garnica.
- Alles, M (2002) **Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias: El diccionario.** Buenos Aires México, Ed. Garnica.
- Arias, G F. (1989) **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Trillas. 4ta. Ed. México.
- Bravo, F. P. (1991) **Análisis de la interacción de las estructuras lingüísticas y los conceptos en la determinación del significado del lenguaje.** Tesis de Maestría, Facultad de Psicología, UNAM.
- Bustillo, C. (1994) **La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas. Capital Humano.** España.
- Camarillo, P. E.J. (2004) **Direcciones de Liderazgo para Centros de Evaluación a partir de redes semánticas naturales: Una propuesta metodológica.** Tesis Licenciatura). Facultad de Psicología, UNAM.
- Cevallos, S. C. Y. (2002). **La integración del talento humano, reconceptualización del proceso de selección bajo el esquema de competencias laborales.** Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Chiavenato, I. (1993) **Administración de Recursos Humanos.** Ed. Altos. México.
- Chiavenato, I. (2000) **Administración de Recursos Humanos.** Mc Graw Hill. Colombia. Quinta Edición.
- Davidoff, L. L. (1999) **Introducción a la Psicología.** Mc Graw Hill, México, D.F.
- De Anserona, C. A. (1996) **15 pasos para la selección de personal con éxito.** Edit. Paidós. Barcelona, España.
- Figueroa, J. (1980) **Sobre la Teoría General de las Redes Semánticas.** Facultad de Psicología, UNAM. Trabajo inédito.
- Furnham, A. (2001) **Psicología Organizacional.** El comportamiento del individuo en las Organizaciones. Edición Oxford, University Press México, S.A. de C.V.
- Gregg, V. (1980) **Memoria Humana.** Compañía Editorial Continental S. A.
- Harper y Lynch (1992) **Manuales de recursos humanos.** Edit. Gaceta de Negocios.

- Keith, D. Newstrom, J. (1999) **Comportamiento Humano en el Trabajo**. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Louart, P. (1994) **Gestión de los Recursos Humanos**. Ediciones Gestión 2000, S. A. Barcelona.
- Lussier, R. Achua, C. (1999) **Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades**. México, D.F. International Thompson.
- Manzanares, G. N. (2005) **Estudio Preliminar para la construcción de tres instrumentos de tácticas de influencia organizacional**. Tesis Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Muchinsky, M. P. (2002) **Psicología aplicada al trabajo**. Thomson Editores, S. A. de C. V. Una división de Thomson Learning. 6ta. Ed.
- Ordóñez, O. M. (1996) **Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de recursos humanos**. Ediciones Gestión 2000, S. A. Barcelona, España.
- Peñalosa, S. A. G. (2004) **Significado Psicológico de Liderazgo Carismático**. Tesis Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Proyección del Capital Humano. **El Modelo de Gestión de capital humano**. Octubre 15/2003. Año1 Número 1.
- Ramos, C. V. (2002) **Las Competencias Laborales en el ámbito de la Psicología Organizacional**. Tesina de Licenciatura. Facultad de Estudios Superiores de Iztacala. Tlalnepantla, Edo. de México.
- Ramos, L. M. (2005) **La actitud de servicio de la mujer en una dependencia del sector público**. Tesis Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Reyes, L. I. (1993) Redes Semánticas para la construcción de Instrumentos. **Revista de Psicología Social y Personalidad**, IX, 1, 83-99
- Ruiz, V. J. M. (1991) **Psicología de la memoria**. Madrid, Alianza.
- Schaff, A. (1962) **Introducción a la Semántica**. FCE, México.
- Schultz, P.D. (1999) **Psicología Industrial**. Tercera edición. Mc Graw Hill, México.
- Váldez, N.J.L (1998) **Las Redes Semánticas Naturales. Usos y aplicaciones en Psicología Social**. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, Edomex.
- Váldez, N.J.L (1991) **Las categorías Semánticas: Usos y aplicaciones en Psicología Social**. Tesis Maestría, Facultad de Psicología, UNAM.
- Vega, R. J. (2001) **Estrategia sistémica en la selección de personal por competencias laborales**. Tesis de Maestría. Facultad de Contaduría y Administración. División de estudios de postgrado, UNAM.

- Werther W., Davis K. (1991). **Administración de personal y recursos humanos**. Ed. McGraw Hill. México.

www.conocer.org.mx

www.stps.gob.mx

ANEXO 1

CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS LABORALES

Buenos días / tardes, el presente cuestionario es para realizar una investigación y obtener datos sobre su concepto de las Competencias Laborales, por lo cual requerimos de su apoyo para que lo conteste.

¡MUCHAS GRACIAS!

Instrucciones: Al leer cada uno de los siguientes estímulos escribe como mínimo cinco palabras sueltas, como verbos, adverbios, sustantivos, adjetivos, etc., que consideres están relacionados con este. No utilices artículos o preposiciones.

Una vez realizada esta tarea ordena del 1 al 5 las palabras de acuerdo a la importancia, relación o cercanía que consideres tiene con el estímulo.

Ejemplo

Manzana

Fruta	1
Jugosa	3
Dulce	2
Roja	5
Amarilla	4

COMPETITIVIDAD

COMUNICACIÓN

PRODUCTIVIDAD

SERVICIO

IDENTIDAD INSTITUCIONAL

LIDERAZGO

Edad:

Sexo F () M ()

Escolaridad:

Puesto:

Área de Adscripción:

Antigüedad en la STPS: